



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115485807>

CAI
FN
E77



Infrastructure Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/90-2003
ISBN 0-660-62406-0



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Infrastructure Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Allan Rock

Minister of Industry and Minister responsible for Infrastructure

Table of Contents

SECTION 1: MESSAGES	1
Minister's portfolio message	1
Deputy Head's message	3
SECTION 2: CONTEXT	5
Infrastructure: A shared responsibility	5
Overview of current federal infrastructure programs	6
Challenges	8
SECTION 3: PERFORMANCE	11
Strategic Outcome	11
Key Partners	12
Key Targets	14
Achievements	14
Key Target 1: Building the new organization	14
Key Target 2: Supporting municipal infrastructure projects through the Infrastructure Canada Program (ICP)	18
Key Target 3: Initiating large-scale, strategic infrastructure programming	24
SECTION 4: MANAGEMENT PRACTICES	27
Modern Comptrollership	27
Government On-Line	27
Sustainable Development	28
ANNEXES	29
A. Contacts	29
B. Transfer Payment	29
C. Regulatory Initiative	30
D. Financial Summary Table	30

SECTION I: MESSAGES

Minister's portfolio message

Canada is increasingly recognized internationally as a significant partner in the global knowledge-based economy, thanks, in large part, to its continued investment in research and development and the ingenuity of our researchers, academics, practitioners and businesspeople.

The Government of Canada has contributed significantly to this development by encouraging and directly supporting innovation, and creating an environment in which innovation flourishes. This includes eliminating the deficit, cutting personal and business taxes, making strategic investments and simplifying regulatory processes. In addition, the 16 federal government departments and agencies that make up the Industry Portfolio continue to bring about innovation through their many programs, at community, regional and national levels, that encourage Canadians to explore opportunities, identify new products, start businesses and develop successful markets here and abroad.

Since the introduction of Canada's Innovation Strategy in February 2002, the Government has worked with businesses, institutions, associations and governments at all levels to develop a consensus about what must be accomplished if the Canadian economy is to continue to excel. During the November 2002 National Innovation and Learning Summit, a number of priorities were identified, including improving the regulatory environment for businesses in Canada, encouraging the creation and commercialization of knowledge through strategic partnerships and investments, and continuing the growth of our highly skilled workforce.

Infrastructure Canada: A new department

In August 2002, the Government of Canada established Infrastructure Canada as a new department to provide a focal point for infrastructure issues and programs. Shortly thereafter, in the 2002 Speech from the Throne, the Government stated that modern infrastructure is key to the prosperity of our cities and the health of our communities, and reaffirmed its commitment to work with provinces, territories and municipalities to address Canada's infrastructure needs.



Allan Rock

Infrastructure Canada's role in all this is pivotal. It administers various infrastructure funding programs and works collaboratively with its partners to improve the knowledge base on public infrastructure. The ultimate objective is to help build a modern Canada.

I encourage you to explore this, Infrastructure Canada's first Departmental Performance Report, to discover the many ways that this new department contributes to Canada's economic progress and growth, and Canadians' quality of life.

A handwritten signature in dark ink, reading "Allan Rock". The signature is fluid and cursive, with the first name "Allan" and the last name "Rock" clearly distinguishable.

Allan Rock

Deputy Head's message

The link between Canada's infrastructure and our nation's capacity for economic growth and quality of life has never been more clear. In recognition of the importance of this linkage, the Government of Canada established Infrastructure Canada. The Department plays a key role as a catalyst, building partnerships among all levels of government and other sectors to achieve shared infrastructure goals through innovation, environmental sustainability and a consistent focus on the specific realities and needs of communities across Canada.

This is Infrastructure Canada's first Departmental Performance Report. In working to help build a modern Canada, the Department is responsible for the co-ordination and management of funding programs that support infrastructure initiatives. Our mandate also calls upon Infrastructure Canada to provide leadership, strategic advice, and policy and program direction on infrastructure matters. In carrying out this mandate, our emphasis is on creating opportunities for intelligent investment and applying our growing body of knowledge to maximize the impact and benefits of infrastructure projects.

In our first year, we have directed our energies toward establishing our new organization as the federal government's focal point for infrastructure. We assumed responsibility for various infrastructure investment funding programs including one targetted at local municipal infrastructure (\$2.05 billion), a fund for large-scale, strategic infrastructure projects (\$2 billion) and a fund for investments targetted at Canada-U.S. border crossings (\$600 million). Through these infrastructure investments, significant improvements are being made in numerous key areas that directly affect all of us: water and wastewater treatment systems; highways; local transportation; culture; recreation; and broadband communications.

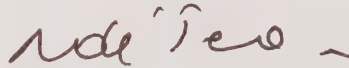
We have also begun implementation of a 10-year, \$3-billion Budget 2003 commitment to long-term infrastructure programs essential to building competitiveness and sustainable growth. At the same time, we have been placing an ever-increasing emphasis on fostering an



André Juneau

infrastructure agenda based on innovative thinking and sustainable development. This is achieved through research, policy development and program and project-leveraged implementation in partnership with various levels of government and the private sector.

But we have just begun. Infrastructure Canada will continue to work with its partners to meet the evolving infrastructure needs of Canadian communities. Together, we are building a better Canada.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "André Juneau", with a stylized flourish at the end.

André Juneau

SECTION 2: CONTEXT

Infrastructure: A shared responsibility

Infrastructure can be defined broadly as that which provides the underpinning to our communities, supports social and economic activities, and makes possible improved quality of life and long-term sustainable economic growth. Public infrastructure are those core physical assets instrumental to supporting the delivery of public services. Current federal funding is focused primarily on water and wastewater systems, highways and roads, rail, urban transit, and cultural and recreational infrastructure.

Public infrastructure is of interest to all levels of government in Canada. Because the Government of Canada does not own most of the infrastructure in Canada, it is therefore not directly responsible for addressing such municipal infrastructure needs as water/sewer, roads and transit or provincial/territorial infrastructure needs which are focused largely on health, education and highways. However, in the interests of serving the public good and furthering national objectives, the federal government is an important partner, working with other orders of government and the private sector to ensure that Canada's infrastructure needs are being met.

Infrastructure in Canada is supported by both public and private sector involvement. The private sector accounts for the major share of infrastructure investment in Canada. However, the public sector has a role to play in cases where the market fails to meet infrastructure requirements considered to be in the larger public interest.

An emerging consensus among infrastructure experts suggests that there exist large gaps in our knowledge and understanding of infrastructure. There is no universally accepted definition, no comprehensive inventory and no consistent method of accounting. Part of Infrastructure Canada's mission, therefore, is to work with others to expand the collective knowledge and understanding of infrastructure issues and thus better inform the policy- and decision-making process.

Notwithstanding the gaps in knowledge, there is sufficient awareness of the existence of large pressing infrastructure needs in Canada. There is general agreement that the gap between the existing infrastructure stock and that required to support our economy, society and environment in an ideal manner is sizeable.

Infrastructure Canada provides the focal point for the Government of Canada's involvement in infrastructure development.

Infrastructure Canada is an important federal player contributing to the elaboration and implementation of public infrastructure solutions.

It was created as a new department in August 2002¹, as the central point for the Government of Canada's involvement in national infrastructure development. The 2002 Speech from the Throne confirmed the Government of Canada's commitment to infrastructure development and described a long-term approach and focus.

The mandate of the Department is to manage and co-ordinate funding programs that support public infrastructure initiatives, to provide strategic advice and policy direction on related matters, and to apply knowledge such as that gained through its research activities in order to promote innovative approaches that respond to the needs of regions and individual communities.

Infrastructure Canada supports infrastructure investments that improve the quality of life of Canadians and promote sustainable economic development. Infrastructure investments also further national objectives, such as innovation, trade, clean water, strengthening urban and rural communities, and action on climate change.

Another closely related part of Infrastructure Canada's mandate is to strengthen knowledge about infrastructure. As a result, the department is working closely with key partners – in the federal government, other levels of government, universities, research institutes, the private sector and other experts. This collaboration is intended to generate new, horizontal insights into infrastructure issues; to develop a stronger, more multi-disciplinary research community that can provide support for policy and decision makers in the multiple sectors involved in addressing Canada's infrastructure needs; and to disseminate and communicate knowledge about infrastructure to key partners.

Mission:

To help build a modern Canada

Vision:

Canadians benefiting from a world-class public infrastructure

Overview of Current Federal Infrastructure Programs

The Government of Canada has committed \$12 billion in the last decade for infrastructure projects, resulting in \$30 billion in funding from all partners.

Recent and current federal involvement in infrastructure is summarized in Table 1 (page 7). The Canada Infrastructure Works Program (CIWP), from 1994 to 1999, broadly addressed such areas as water/sewer, roads and bridges in addition to educational, community, municipal and other buildings.

¹ Infrastructure Canada was preceded by the former Infrastructure National Office (INO), a program under the Treasury Board of Canada Secretariat. Its role was to provide advice and support to the President of the Treasury Board, as the Minister previously responsible for infrastructure.

The Infrastructure Canada Program that succeeded CIWP in Budget 2000 placed increased focus on “green” municipal infrastructure and was targeted at smaller, local-level projects, primarily water and wastewater. A set allocation formula for provinces and territories was put in place (refer to Table 2, page 19).

More recently, Budget 2001 established the Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) and the Border Infrastructure Fund (BIF) that have further maintained a targetted approach for federal investment. CSIF was established under the authority created by the *Canada Strategic Infrastructure Fund Act* (<http://laws.justice.gc.ca/en/c-10.3/23575.html>) to fund large-scale strategic infrastructure projects, based on federal priorities, and to promote public-private partnerships where appropriate. BIF supports investments that will alleviate congestion and increase capacity at major border crossings between Canada and the United States. Budget 2003 saw the addition of \$3 billion to this current funding and a long-term commitment by the Government of Canada to infrastructure.

Federal infrastructure investments under the responsibility of other ministers are also included in Table 1.

Table 1. Federal Infrastructure Initiatives

Program	Federal Funding	Funding Period	Department
Canada Infrastructure Works Program	\$2.43B	1994-1999	Infrastructure
Infrastructure Canada Program (ICP) http://www.infrastructurecanada.gc.ca/icp/index_e.shtml?menu6	\$2.05B	2000-2007	Infrastructure with regional development agencies, Industry and INAC
Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF) http://www.infrastructurecanada.gc.ca/csif/index_e.shtml?menu5	\$2.0B	2002-	Infrastructure
Border Infrastructure Fund (BIF) http://www.infrastructurecanada.gc.ca/bif/index_e.shtml?menu4	\$600M	2002-2007	Infrastructure
FCM “Green” Funds http://www.fcm.ca/scep/support/GMEF/gmef_index.htm http://www.fcm.ca/scep/support/GMIF/gmif_index.htm	\$250M	2000-	Environment/NRCan
Strategic Highways Infrastructure Program (SHIP) http://www.tc.gc.ca/SHIP/menu.htm	\$600M	2002-2007	Transport
Cultural Spaces Canada Program http://www.pch.gc.ca/progs/ecc-csp/index_e.cfm	\$80M	2001-2004	Cdn. Heritage
Prairie Grain Roads http://www.agr.gc.ca/pfra/pgrp_e.htm	\$175M	2001-2006	Agriculture
Affordable Housing Program http://www.cmhc-schl.gc.ca/en/News/nere/nere_006.cfm	\$680M	2002-2007	CMHC
Funding announced in Budget 2003 (Strategic/municipal infrastructure, housing)	\$3.32B	2004-	Infrastructure, CMHC
Total	\$12.2B		

Challenges

In carrying out its infrastructure programs and activities, the Department faces a number of challenges. Two areas are highlighted as follows:

Program delivery and project management

The strategic, large-scale and sometimes international nature of a number of existing infrastructure programs presents inherent challenges and risks. The cost-effective achievement of far-reaching and broad objectives such as improved, nationwide competitiveness and sustainable growth is driven and influenced by several environmental factors and interested parties. Project development and implementation require collaborative input from multiple stakeholders and across geographically dispersed federal/provincial/territorial and international jurisdictions and from private sector interests.

In this context, numerous challenges must be addressed. These include managing expectations and effectively distinguishing between wants and needs. As well, accurately estimating project costs and timeframes can be compromised by unforeseen events and circumstances resulting from shifts in government and public priorities. Unanticipated technical complexities or community interests could also lead to project abandonment or possible environmental and financial damages. Frequent cost overruns, project scope changes, termination or delays could result in loss of stakeholder trust and program integrity.

Another key challenge in infrastructure funding is establishing priorities, given the large number of infrastructure needs throughout the country. Recognizing that not every infrastructure proposal can be supported, it is nevertheless important, in the interests of building trust among stakeholders, to ensure the fairest possible treatment towards project proponents.

Partnerships/alliances

The success of the Department's efforts is largely dependent on well-established collaborative partnerships and relations among a diverse range of stakeholders, supporting sponsors/deliverers and client groups. However, partnering in a world where partners can and do change represents an ongoing challenge.

From project inception, working relationships between all key players and supporting partners must reflect a co-operative and collective commitment to due diligence, optimal value and the cost-effective achievement of project outcomes and subsequent contribution to the safety and quality of life.

Building sustained relationships based on shared values, trust, openness and communications is a long-term and challenging proposition. The management of public/private partner expectations and the maintenance of fairness, transparency and value for the taxpayer dollar represent continuing, significant program challenges.

Infrastructure Canada is working to manage these and other risks and thus to ensure the successful delivery of the Government of Canada's infrastructure program.

SECTION 3: PERFORMANCE

Strategic Outcome

The Strategic Outcome for Infrastructure Canada is:

“To ensure infrastructure projects that contribute to quality of life, economic growth, sustainable communities and international trade; providing policy advice and advocacy, communications and management practices for good governance and results-based decision making for public infrastructure.”

The work of the Department is an important contributor to the Government of Canada’s economic, social and environmental agenda. Infrastructure Canada’s strategic outcome supports a number of societal indicators including:

- Economic Opportunity and Innovation
 - building a competitive economy
 - supporting effective partnerships among economic stakeholders
- Health of Canadians
 - increasing protection from preventable risks
- The Canadian Environment
 - working toward a pollution-free environment

More information on societal indicators can be found in *Canada’s Performance 2003* at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estime.asp>. This report from the President of the Treasury Board assesses the quality of life in Canada and how the actions of the Government contribute to improving well-being.

Infrastructure Canada is funded through both operating expenditures for internal operations and contributions. Expenditures for the Department in fiscal year 2002-03 totalled \$12.1 million.

Key Partners

Partnerships are fundamental to the successful implementation of a national infrastructure program. The Government of Canada has a key role to play, but so do the municipalities and the provincial and territorial governments. The private sector can also be a useful and effective partner in the financing and operation of specific infrastructure projects.

Experience shows that combining the resources and objectives of committed partners leads to better designed and financed projects that not only meet local and regional needs but also serve national interests. In this context, Infrastructure Canada seeks to apply its expertise and experience, working with its partners to leverage greater impact and benefits for each infrastructure project.

Under the ICP, the Department partners with provincial or territorial governments; both parties share decision making and project funding, and co-chair Agreement Management Committees in further partnership with Federal Regional Agencies. In some jurisdictions, local governments also participate, through their respective representatives, on Agreement Management Committees or through consultative committees that provide advice on project selection.

In addition, Infrastructure Canada works extensively with other federal departments as the implementing departments on program delivery (e.g., Western Economic Diversification Canada) or for specific infrastructure projects (e.g., Transport Canada). Other federal departments and agencies take on appropriate responsibilities as sectoral, functional, technical or regional authorities, and play a key role in the development and implementation of communications strategies for each project agreement.

Infrastructure Canada seeks to apply its expertise and experience, working with its partners to leverage greater impact and benefits for each infrastructure project.

Our partners include

- local, provincial and territorial governments;
- other federal departments and agencies;
- First Nations;
- universities and research institutes;
- members of the private sector; and
- other experts.

PROFILE: Transport Canada Memorandum of Understanding (MOU)

Infrastructure Canada seeks to use the expertise and resources of other departments and agencies to minimize implementation costs and to avoid duplication. In January 2003, the Department signed an MOU with Transport Canada to co-operate in the assessment, implementation and monitoring of transportation infrastructure projects under the CSIF and the BIF. Under the MOU, Transport Canada is responsible for a number of areas including project analyses and environmental assessments, approval of claims for payment, data collection, and audit and evaluation.

PROFILE: Infrastructure Canada's involvement with the FCM Conference

In order to promote and increase stakeholders' understanding of the federal perspective and role with respect to infrastructure, Infrastructure Canada participated in the Federation of Canadian Municipalities' (FCM) 65th Annual Conference and Trade Show that took place in Hamilton, Ontario, from May 31 to June 2, 2002. More than 1500 elected municipal officials, partners, exhibitors, speakers and journalists attend this event each year. Delegates had the opportunity to visit the Infrastructure Canada kiosk and ask questions, explore the Department's Web site with guidance from staff, and collect literature about the Department and its infrastructure programs.

Increasingly, the Department is establishing partnerships for knowledge generation on infrastructure, and building a community network aligned with infrastructure policy research needs and relevant policy-making/implementation requirements. These partnerships extend to other organizations beyond government – universities and research institutes, members of the private sector and others – to develop a research community on infrastructure issues that also includes federal partners and other levels of government.

The private sector in Canada is another key player, as most of the project funds work to trigger private-sector activity in designing, building and operating public infrastructure. This funding, in and of itself, has a major economic impact across the country.

Building a partnership model

The current \$2.05-billion Infrastructure Canada Program is a significant horizontal initiative and a model of how federal partners and other levels of government can work together collaboratively to advance their shared interest in building urban and rural infrastructure for the 21st century. Working in concert with all involved federal partners, Infrastructure Canada is completing a horizontal initiative template on ICP, accessible at the TBS Horizontal Results Web site (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hr-rh_e.asp) as of November 2003. This template provides details on the roles, responsibilities and governance structures, as well as resources and results.

Key Targets

Infrastructure Canada has achieved results in the following three key target areas:

- establishing the Department as a focal point for federal involvement in infrastructure;
- ongoing management of the current Infrastructure Canada Program, directed at projects at the local and municipal level across Canada; and
- implementing new, targetted programs – creating the \$2-billion CSIF and the \$600-million BIF, and initiating work to meet the commitment in the 2002 Speech from the Throne for a long-term, strategic infrastructure program as well as funding to meet municipal/rural needs.

Achievements

Key Target 1: Building the new organization

As a new department, the first priority was to establish a modern, innovative and effective organization. First and foremost, the Department successfully staffed its key functional areas including policy development, program operations, research, and communications and promotion. Within its first year, the Department had designed a departmental organizational structure and established its business lines and key accountability and planning frameworks (e.g., Planning Reporting and Accountability Structure).

In addition to policy development and program operational activities, other key areas linked to departmental performance are research, communications, corporate services, and information management and technology.

In its first year, Infrastructure Canada established a modern, innovative and effective organization.

Research

The Research Division was created in December 2002 to strengthen and share understanding of infrastructure issues, both inside and outside the Government of Canada, and to ensure that a more comprehensive knowledge foundation is in place to support and inform policy- and decision-making and program initiatives.

A departmental research strategy was developed in 2002-03. The strategy has three thrusts: knowledge generation; community building; and knowledge transfer. Significant results have been achieved in all three in 2002-03. These include:

- *Knowledge generation:*
 - developing a framework for analysis to guide research and assist in building strong research partnerships with others;
 - defining research priorities based on identified knowledge gaps and the Department's immediate and longer-term policy and operational requirements; and
 - designing, undertaking, managing and identifying research projects in priority areas (e.g., measuring the infrastructure deficit).
- *Community building:*
 - developing bilateral relationships with key members of the research community – inside and outside the federal government – involved in infrastructure issues, with a view to improving access to research findings, signalling research requirements, and fostering active research collaboration and co-ordination;
 - building the federal infrastructure research community to enhance understanding of infrastructure issues and foster improved research collaboration on priorities issues;
 - working with Environment Canada on research related to water infrastructure; and
 - establishing a map of the current research community (Other government departments and external).
- *Knowledge transfer:*
 - developing and disseminating new products for the research community (e.g., Research Notes and Research Précis);
 - organizing in-house seminars; and
 - developing a research Web site to provide a gateway to important research tools and products, and links to organizations already active in the area of infrastructure research.

Communications and Promotion

The Communications and Promotion Branch was established in 2002-03 to support the Department in its role as national co-ordinator of communications on infrastructure issues and programs. The branch supports the Minister of Industry and Minister responsible for Infrastructure by co-ordinating federal communications on infrastructure, promoting the federal role with national stakeholders, supporting the federal delivery agencies and key federal departments, and providing guidance to ensure consistency of messaging and communications approaches.

- Over the last year, the Department has fulfilled its role of listening to Canadians by:
 - establishing a new media monitoring capacity; and
 - establishing a tracking system for correspondence and telephone enquiries, creating and maintaining Infrastructure Canada's Web site, and providing a general enquiries telephone service.
- The Department has also reached out to and informed Canadians by:
 - launching a publication to introduce Infrastructure Canada and describe its mandate, programs and projects;
 - preparing communications material to support numerous public announcements on the new infrastructure programs, CSIF and BIF, and a host of projects under both programs; and
 - supporting ministers and senior officials talking to Canadians about infrastructure initiatives (nine key public speeches).

In addition to the core functions of research and communication, Infrastructure Canada focused on establishing cost-effective support services in the area of Corporate Services and Information Management and Technology.

Corporate services

Traditionally, new small agencies have established internal corporate services and systems to support program management. Infrastructure Canada's operating philosophy from the outset has been to contract out, or "outsource," as much of the routine, transaction-based activity as possible, such as employee pay and benefits, contracting, accounts payable, and operation of the financial and human resources systems.

In 2002-03, a Memorandum of Understanding signed by the Deputy Head, Infrastructure Canada, and the Secretary, Treasury Board of Canada Secretariat established the conditions for the provision of corporate service support in a number of areas, including financial, administrative and human resources. During 2002-03, a new MOU was negotiated with Industry Canada to take over this corporate service support effective for the fiscal year 2003-04.

This approach has allowed Infrastructure Canada to maintain a relatively small corporate services unit, staffed with professionals focused on providing a broad range of planning and advisory services. The establishment of this cost-recovery arrangement with another federal government department has also eliminated the need to invest in costly financial and human resources systems.

Information management and technology

Infrastructure Canada contributes to the Government of Canada's Government On-Line (GOL) goals by providing public on-line access to its key services and information. The core of the Department's GOL strategy is the Shared Information Management System for Infrastructure (SIMSI) that currently captures information on more than 10 000 projects in various stages of submission, approval, implementation, completion and closure. SIMSI is a key tool supporting all departmental activities.

This Web-based, multi-jurisdictional grants and contributions system was a Gold Medal winner at GTEC 2002, (formerly Technology in Government Week). It is an example of cost-effective, nationwide, program operations service delivery. It is built to support the principles of modern comptrollership and to address the concerns raised in previous infrastructure programs by the Office of the Auditor General. Features of the system include environmental assessment reporting, business case evaluation, due diligence and tracking, and reporting on program performance. In 2002-03, SIMSI achieved full deployment. For example, in British Columbia, all 300 municipalities use the on-line system as their tool of choice.

Key Target 2: Supporting municipal infrastructure projects through the Infrastructure Canada Program (ICP)

The Infrastructure Canada Program (ICP) is improving infrastructure in urban and rural communities across Canada.

The \$2.05-billion ICP was created in 2000 to enhance municipal infrastructure in urban and rural communities across the country, and to improve quality of life through investments that protect the environment and support long-term community and economic growth.

In most instances, the Government of Canada matches the provincial/territorial government's contribution, providing funds for up to one-third of the cost of each municipal infrastructure project. The remaining funds come from other sources, including provincial/territorial and municipal governments, the private sector and others, such as non-governmental associations.

Infrastructure Canada is responsible for the overall national co-ordination of the ICP. The Minister of Industry and Minister responsible for Infrastructure is responsible to Parliament for the program.

The day-to-day implementation of the program in each province and territory is overseen by regional development agencies and departments, and their implementing ministers, and in each jurisdiction the ICP is governed by a separate federal-provincial or federal-territorial agreement.

The ICP's first priorities for funding are "green" projects – those which will result in environmental benefits to the quality of the physical environment or health benefits to the quality of human life. Projects include:

- water systems and wastewater treatment systems;
- water management;
- solid waste management and recycling; and
- capital expenditures to retrofit or improve the energy efficiency of buildings and facilities owned by local governments.

Other priorities under this program include local transportation, cultural and recreational facilities, tourism-related infrastructure, rural and remote telecommunications, broadband Internet access, and affordable housing.

Unless excluded under the *Canadian Environmental Assessment Act*, all projects funded under ICP are subject to environmental assessment (EA) under the Act. Through this process, the environmental effects of proposed ICP projects are identified, analysed and evaluated. This allows for the effective integration of environmental considerations and public concerns into decision making under ICP. EA is considered a powerful tool to help.

The following table provides a status summary of the program to March 31, 2003.

Table 2. Infrastructure Canada Program (ICP)

Jurisdiction	Total Federal Funding Allocation (\$M)	No. of Approved Projects to March 31, 2003	Approved Federal Contribution to March 31, 2003 (\$M)	Federal Expenditures in 2002-03 (\$M)	Federal Expenditures in Previous Years (\$M)
British Columbia	269	126	145	1.6	0.5
Alberta	171	489	119	19.2	5.5
Saskatchewan	57	269	40	10.9	11.4
Manitoba	61	121	50	16.2	3.9
Ontario	681	422	520	127.5	1.8
Quebec	516	783	313	36.7	16.1
New Brunswick	54	65	33	14.0	3.0
Nova Scotia	65	95	47	13.0	5.0
Prince Edward Island	13	58	11	3.0	4.0
Newfoundland and Labrador	51	255	26	9.0	3.0
Yukon	2	9	2	0.5	0.3
Northwest Territories	3	6	2	1.9	0
Nunavut	2	4	1	1.0	0
First Nations	31	74	17	11.3	1.5
Total	1,976	2,776	1,326	265.8	56.0

In addition to the \$1,976,000 allocated to program funding, administrative costs account for the remaining balance of this \$2.05-billion program. Administrative cost are approximately 3%.

The approved federal contribution to March 31, 2003, does not include projects in the process of receiving approvals.

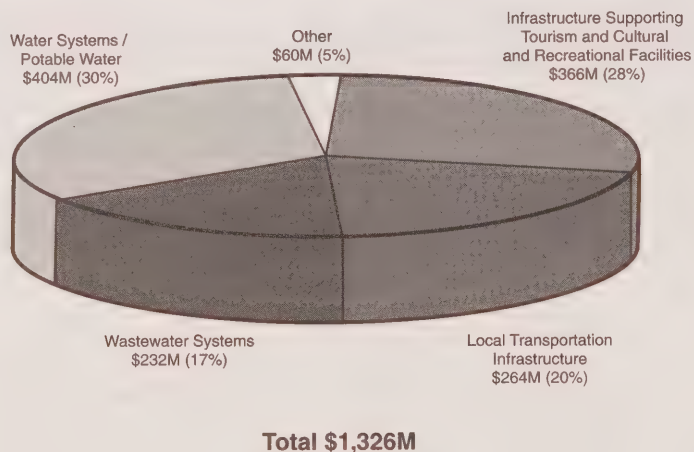
For additional information visit the following Web sites:

- **Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA)**
(for Nova Scotia, New Brunswick, Prince Edward Island and Newfoundland and Labrador)
<http://www.acoa.ca/e/financial/infrastructure.shtml>
- **Canada Economic Development (for Quebec)**
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/ProgrammesServices_intro.asp
- **Indian and Northern Affairs** (for Yukon, Northwest Territories, Nunavut and First Nations Component)
http://www.ainc-inac.gc.ca/ps/hsg/cih/ci/ic/index_e.html
- **Industry Canada** (for Ontario)
<http://www.ic.gc.ca/coip-pico/coip-pico.nsf/main!OpenPage>
- **Western Economic Diversification Canada**
(for Alberta, British Columbia, Saskatchewan and Manitoba)
http://www.wd.gc.ca/ced/infrastructure/default_e.asp

Infrastructure Canada projects

Infrastructure Canada supports a variety of projects in various categories and in every region of the country. A breakdown by investment category/type is illustrated below:

Chart 1: Approved federal contribution to March 31, 2003, by project type/category



The 'Other' category is comprised of: Affordable Housing, Rural and Remote Telecommunications and High-Speed Access, Energy Efficiency of Building, Solid Waste Management and Recycling, Water Management, and Other Eligible Projects.

The expected benefits from these ICP projects include:

- 46 000 households will be connected to a municipal water system;
- 47 500 households will be connected to a municipal wastewater treatment system;
- more than 2 000 000 households will receive higher quality potable water;
- improved local transportation infrastructure in more than 440 communities; and
- improved sports, recreation and cultural facilities will exist in close to 400 communities.

PROFILE: Class environmental assessment process

In 2002-03, Infrastructure Canada, in collaboration with the Canadian Environmental Assessment Agency, continued to spearhead the development of a Model Class Screening Report (MCSR) for water and wastewater projects under ICP. The MCSR is intended to provide for consistency, predictability and efficiency in the EA process across the country, and should result in higher quality EAs for the projects covered under the model. In 2002-03, a pilot MCSR was finalized for ICP water and wastewater projects in Atlantic Canada, and it is Infrastructure Canada's intention to adapt this model for use in the other regions.

Examples of projects that received federal support under the Infrastructure Canada Program are as follows:



Wastewater treatment facility improvements in Saint John, New Brunswick

- ICP is contributing \$360,000 to expand the existing wastewater treatment facility.
- This improved facility will accommodate expansion of the community's growing salmon industry.

Installation of a fibre optic telecommunications network in the Gaspé Peninsula, Quebec

- ICP will be contributing \$6.89-million toward an almost \$14-million fibre optic telecommunications network to be installed throughout the Gaspé Peninsula.
- The 942-km network will help connect more than 300 local and regional facilities to services such as video-conferencing and Internet-based telephony.

Sewage treatment plant construction in Pangnirtung, Nunavut

- ICP is contributing \$800,000 of a total \$1.8-million construction cost.
- This is one of the first projects approved under the Canada Nunavut Infrastructure Agreement to improve water quality and sewage disposal.



John Labatt Centre in London, Ontario

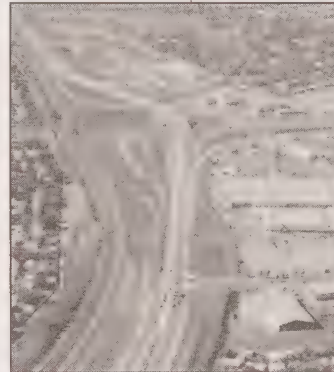
- ICP is contributing \$2.5 million toward a \$45-million, multi-purpose entertainment venue.
- The project will help revitalize London's downtown core and promote private-sector investment.

Water and sewer connections in Bloodvein First Nation, Manitoba

- ICP is contributing \$355,000 in water and sewer connections to provide approximately 30 households with increased access to water and sewage services and wastewater treatment and collection systems.

Completion of roadway interchange in Saskatoon, Saskatchewan

- ICP is contributing \$833,000 toward a new interchange and overpass.
- When completed, the project will decrease congestion and collisions at one of the city's most dangerous intersections.



Courtesy of the City of Saskatoon Land Branch

Replacement of water reservoir in Cariboo, British Columbia

- ICP funded a \$70,000 new glass-coated, steel reservoir, replacing an old wood stave reservoir.
- The new system will serve the community's needs for the next 30 to 40 years.



In addition to supporting numerous infrastructure projects, the Department also worked with the Federation of Canadian Municipalities over the last year to develop the *National Guide to Sustainable Municipal Infrastructure* or the *InfraGuide*, a ground-breaking initiative that has generated global interest.

PROFILE: National Guide to Sustainable Municipal Infrastructure: Innovations and Best Practices

Infrastructure Canada is contributing up to \$6.5 million for Phase I of the development of a guide that provides municipal governments with a compendium of technical standards for municipal infrastructure planning, construction, maintenance and repair. The objective is to identify and disseminate best practices and encourage innovation to support sustainable municipal infrastructure decisions and actions. The project is being carried out by the Federation of Canadian Municipalities (FCM) in conjunction with the National Research Council.

Thirty best practices have been developed (16 of which have been published as at March 31, 2003). The project has also recruited 12 interns, recent graduates of engineering from Canadian universities, to assist with the research. Phase I is currently being evaluated, and based on its success, Infrastructure Canada may contribute a further \$6 million for Phase II. For more information, please visit www.infraguide.ca

Key Target 3: Initiating large-scale, strategic infrastructure programming

Infrastructure Canada's third key target area supports large-scale, strategic infrastructure initiatives.

The CSIF, announced in Budget 2001, complements the existing ICP by focusing on projects that are too large to be accommodated through federal/provincial-territorial framework agreements. Where the ICP is driven by local demands, the CSIF is driven by national/provincial priorities.

CSIF investments are being directed to projects of major national and provincial significance, and to areas that are vital to sustaining economic growth and supporting an enhanced quality of life for Canadians.

Projects that are eligible include:

- highway and rail;
- local transportation;
- tourism/urban development;
- water systems and sewage treatment; and
- broadband.

The BIF, also announced in Budget 2001, supports improved efficiency and safety at Canada's borders, recognizing how critical border infrastructure is to our growing economic and trade relationship with the U.S. The BIF finances physical and technology-related improvements at key border crossings. Priority is being given to the six largest border crossings located at:

- Windsor, Ontario;
- Niagara Falls, Ontario;
- Sarnia, Ontario;
- Fort Erie, Ontario;
- Douglas, British Columbia; and
- Lacolle, Quebec.

During its first year, Infrastructure Canada announced a number of new large-scale strategic projects:

- August 14, 2002 – Saint-Leonard, New Brunswick
Completion of the twinning of the Trans-Canada highway in New Brunswick
- August 22, 2002 – Ville de Saguenay, Quebec
Support twinning of Route 175
- November 4, 2002 – St. John's, Newfoundland and Labrador
\$31-million contribution to clean up St. John's Harbour
- December 4, 2002 – Vancouver, British Columbia
Canada-British Columbia partnership to provide half-billion dollars for Convention Centre expansion
- February 21, 2003 – Summerside, Prince Edward Island
Investment of \$30 million in sewage treatment and water distribution in Prince Edward Island
- March 5, 2003 – Regina, Saskatchewan
\$164 million to improve highways in Saskatchewan
- March 5, 2003 – Vancouver, British Columbia
Investments to improve Kicking Horse Pass route and highway access to border crossings
- March 6, 2003 – Longueuil, Quebec
Completion of Highway 30 between Candiac and Vaudreuil-Dorion
- March 26, 2003 – Ottawa, Ontario
\$435 million for improvements to GO Transit and York Region Transit networks

All projects are implemented through individual contribution agreements between the federal government and its partners. The agreements are designed to provide for due diligence, sound financial management, timely reporting, project and performance monitoring, and environmental monitoring and assessment.

Infrastructure Canada is continuing to develop its programs and funding to address the long-term infrastructure needs of Canadians. Of the Government of Canada's \$3-billion, 10-year commitment to infrastructure announced in Budget 2003, \$2 billion will "top up" the existing CSIF. Investments will be strategically targetted to help promote sustainable growth and competitive communities by ensuring that investments reflect Government of Canada objectives on climate change, urban development, clean water, trade and innovation. The remaining \$1 billion will be directed toward a grassroots, municipal-rural infrastructure fund. This program will include a First Nations component and be similar in nature to the current Infrastructure Canada Program. Infrastructure Canada has been developing the program parameters and priorities for the new infrastructure funds.

SECTION 4: MANAGEMENT PRACTICES

Modern Comptrollership

Modern Comptrollership is a key priority for Infrastructure Canada. Being a new department offers significant opportunities to implement modern management practices from an early start-up position. Toward this end, Infrastructure Canada has initiated a capacity assessment exercise that will identify management priority areas. Based on the findings of this assessment, a Modern Comptrollership Action Plan will be developed in 2003-04.

Government On-Line

As noted previously in Section 3: Performance, the core of the Department's GOL strategy is the Shared Information Management System for Infrastructure (SIMSI).

In support of Modern Comptrollership, the IM/IT Branch, which operates in accordance with the TBS Enhanced Management Framework (EMF), has implemented a business case approach to all initiatives, a set of scorecards in support of tracking operations, a data-quality improvement program to improve integrity, and tools to support rigorous performance measurement at both system and program levels.

Other leading-edge initiatives that were started during 2002-03 include:

- a full Information Management plan for the Department in support of the TBS Management of Government Information with a particular focus on providing the information capabilities of a Centre of Excellence for Infrastructure;
- a Research Division section of the Infrastructure Canada Web site to provide a gateway to important research tools, research products and links to organizations already active in the area of infrastructure research;
- an enhanced data warehouse with advanced reporting and analysis tools to support improved on-line access for more sophisticated analysis of program data; and
- an expanded citizen-oriented Web site.

Perhaps most importantly, the former SIMSI Project Office housed in the Treasury Board Secretariat (TBS) has rapidly transformed into a fully functional, self-sufficient IM/IT branch of the new Department, no longer dependent on TBS. Tactically, this has included launching a new departmental Web site and an intranet, and strategically, the development of a GOL strategic plan.

Sustainable Development

Investing in “green” infrastructure

In 2002-03, Infrastructure Canada continued to contribute to sustainable development goals by investing in “green municipal infrastructure” through the Infrastructure Canada Program and by making strategic investments under the CSIF. Green infrastructure is defined as that which improves the physical environment or the quality of human life through environmental or health benefits, respectively.

Green municipal infrastructure includes water systems and wastewater treatment systems, solid waste management and recycling, and capital expenditures to retrofit or improve the energy efficiency of buildings and facilities owned by local governments. Through a series of minimum investment targets in each ICP contribution agreement, it is expected that about half of the program funding will be devoted to these projects. Likewise, under CSIF, Infrastructure Canada will be contributing to important investments in sewage treatment and water distribution systems.

Public transit projects also contribute to sustainable development goals and are eligible for funding under ICP and CSIF. In April 2002, a contribution of \$76 million to the Toronto Transit Commission (TTC) was announced under ICP. With this federal funding, the TTC will be able to renew Toronto’s transit system through a variety of projects. This investment was complemented by the March 2003 contribution of \$435 million under CSIF for improvements to GO Transit’s rail network.

Together these investments contribute to the urban strategy for a safer, more efficient and environmentally responsible transportation system, one which helps improve the flow of goods and people, reduces congestion and harmful emissions, and improves the quality of human life.

ANNEXES

A. Contacts

For more information, visit us at www.infrastructurecanada.gc.ca or

Contact:

Infrastructure Canada
6th Floor, 90 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1P 5B4

Telephone: (613) 948-1148

Telephone toll free: 1 800 O-Canada (1 800 622-6232)

B. Transfer Payment

Name of Contribution Recipient: Federation of Canadian Municipalities	Expected Results	Actual Results Achieved	URL Links to Related Information
Name of Project: InfraGuide (The National Guide for Sustainable Municipal Infrastructure) Project Description: For the protection and enhancement of quality of life, the National Guide to Sustainable Municipal Infrastructure identifies and disseminates best practices and encourages innovation to support sustainable municipal infrastructure decisions and actions.	<ul style="list-style-type: none"> • Creation of a project management structure • Development of approximately 30 best practices for sustainable municipal infrastructure • At least 8 interns recruited and in place for 6-month terms • Creation of information systems and communication strategy 	<ul style="list-style-type: none"> • Project management structure in place • 30 best practices developed <ul style="list-style-type: none"> - 16 published - 14 at various advanced stages of development • 12 Interns recruited: <ul style="list-style-type: none"> - 4 in place for 6 months and 8 in place for 1 year • Information systems and communication strategy in place 	www.infraguide.ca

C. Regulatory Initiative

PERFORMANCE OF REGULATORY INITIATIVES			
Department/Agency: Infrastructure Canada			
Purpose of Regulatory Initiative	Expected Results	Performance Measurement Criteria	Results Achieved
To add advanced telecommunications and high-speed broadband infrastructure as a category in the <i>Canada Strategic Infrastructure Fund Act</i> (CSIF).	These projects will lead to an increased number of communities served by high-speed Internet access, and in the deployment and use of broadband-dependent applications and services.	The projects must be sustainable and part of a competitive process that is technologically neutral and provides for third-party open access.	These projects can now be considered under the CSIF. http://canadagazette.gc.ca/partII/2003/20030212/html/sor51-e.html

D. Financial Summary Table

Departmental Performance Report 2002–2003

Financial Tables

Table 1: Summary of voted appropriations (in thousands of dollars)

Vote	Description	Total Authorities	Actual Expenditures
97	Operating Expenditures	9,532.0	9,033.1
98	Contributions	3,585.0	2,759.7
(S)	Contribution to Employee Benefit Plans	325.2	325.2
	Totals	13,442.2	12,118.0

Note 1: Prior to 2002-03, the Infrastructure National Office was a program administered by the Treasury Board of Canada Secretariat and reported within the Secretariat's Public Accounts.

Note 2: Fiscal year 2002-03 was Infrastructure Canada's first year of operations and as such the total authorities are equivalent to the planned spending and there is no historical planned spending data for comparison purposes.

Note 3: In fiscal year 2002-03, Infrastructure Canada had only one business line, Infrastructure Investments.

Note 4: In fiscal year 2002-03, Infrastructure Canada made only one contribution, to the Federation of Canadian Municipalities for the development of the National Guide to Sustainable Municipal Infrastructure.

C. Initiative de réglementation

RENDEMENT DES INITIATIVES DE RÉGLEMENTATION		Ministère/Organisme : Infrastructure Canada	
But de l'initiative de réglementation	Résultats prévus	Critères de mesure du rendement	Résultats obtenus
Ajouter l'infrastructure à large bande et à haute vitesse et les télécommunications de pointe aux catégories visées par la Loi sur le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS).	Ces projets permettront d'accroître le nombre de communautés dotées d'un accès Internet à haute vitesse ainsi que le déploiement et l'utilisation des applications et des services qui dépendent du service à large bande.	Les projets doivent être durables, émaner d'un concours neutre sur le plan de la technologie et offrir un accès ouvert aux tiers.	Il est maintenant possible d'envisager le financement de ces projets dans le cadre du FCIS. http://canadagazette.gc.ca/partII/2003/20030212/html/sor51-f.html

D. Tableau financier sommaire

Rapport ministériel sur le rendement 2002-2003

Tableaux financiers

Tableau 1 : Résumé des crédits approuvés (en milliers de dollars)

Credit	Description	Autorisations totales	Dépenses réelles
97	Dépenses de fonctionnement	9,532.0	9,033.1
98	Contributions	3,585.0	2,759.7
(S)	Contribution aux régimes d'avantages des employés	325.2	325.2
Totaux		13,442.2	12,118.0

Note 1 : Avant 2002-2003, le Bureau national des infrastructures était un programme administré par le Secréariat du Conseil du Trésor du Canada dont il était rendu compte dans les Comptes publics du Secréariat.

Note 2 : L'exercice 2002-2003 était la première année de fonctionnement d'Infrastructure Canada, ce qui explique que les autorisations totales correspondent aux dépenses prévues et qu'il n'existe pas de données historiques sur les dépenses prévues aux fins de comparaison.

Note 3 : Au cours de l'exercice 2002-2003, Infrastructure Canada n'avait qu'une activité, les investissements dans l'infrastructure.

Note 4 : Au cours de l'exercice 2002-2003, Infrastructure Canada n'a versé qu'une seule contribution à la Fédération canadienne des municipalités en vue de l'élaboration du *Guide national pour des infrastructures municipales durables*.

ANNEXES

A. Personnes-ressources

Pour obtenir plus d'information, veuillez visiter notre site à www.infrastructurcanada.gc.ca ou

Communiquer avec :
Infrastructure Canada
6^e étage, 90, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4

Téléphone : (613) 948-1148

Ligne téléphonique sans frais : 1 800 O-Canada (1 800 622-6232)

B. Paiement de transfert

Nom du bénéficiaire de la contribution :	Nom du projet :	Description du projet :	Résultats prévus	Résultats obtenus	Liens URL vers l'information connexe
Fédération canadienne des municipalités	InfraGuide (Guide national pour des infrastructures municipales durables)	Aux fins de la protection et de l'amélioration de la qualité de vie, le <i>Guide national pour des infrastructures municipales durables</i> cerne et fait connaître les pratiques exemplaires et encourage l'innovation à l'appui des décisions et des interventions concernant les infrastructures municipales durables.	<ul style="list-style-type: none">• Création d'une structure de gestion de projet• Élaboration d'une trentaine de pratiques exemplaires pour des infrastructures municipales durables• Recrutement d'au moins huit stagiaires pour une période de six mois• Création de systèmes d'information et d'une stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none">• Structure de gestion de projet en place• 30 pratiques exemplaires ont été élaborées- 16 ont été publiées- 14 en sont à diverses étapes de leur élaboration• 12 stagiaires recrutés :<ul style="list-style-type: none">- quatre, pour six mois et huit, pour un an• Systèmes d'information et stratégie de communication en place	www.infraguide.ca

Fait peut-être plus important encore, l'ancien bureau du projet SPGII qui était logé au Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) s'est rapidement transformé en une direction de la GI/IT pleinement fonctionnelle et autonome du nouveau Ministère et il ne dépend plus du SCT. Sur le plan tactique, cette mesure s'est accompagnée du lancement d'un nouveau site Web et d'un nouvel intranet pour le Ministère et, sur le plan stratégique, elle s'est accompagnée de l'élaboration d'un plan stratégique GED.

Développement durable

Investir dans l'infrastructure « verte »

En 2002-2003, Infrastructure Canada a continué de contribuer aux objectifs de développement durable en investissant dans « l'infrastructure municipale verte » par l'intermédiaire du Programme infrastructures Canada et en faisant des investissements stratégiques dans le cadre du FCIS. Par « infrastructure verte », on entend l'infrastructure qui améliore l'environnement physique ou la qualité de la vie humaine par des bénéfices liés à l'environnement ou la santé respectivement.

L'infrastructure municipale verte inclut les systèmes de distribution d'eau et les systèmes de traitement des eaux usées, la gestion des déchets solides et le recyclage et les dépenses en capital servant à rénover les immeubles et les installations des administrations locales ou à en améliorer l'efficacité énergétique. Grâce à une série d'objectifs d'investissement minimal dans chacun des accords de contribution du PIC, il est prévu qu'environ la moitié des fonds du programme sera consacrée à ces projets. De même, dans le cadre du FCIS, Infrastructure Canada participera à des investissements importants dans les systèmes de traitement des eaux usées et de distribution d'eau.

Les projets liés au transport public contribuent aussi aux objectifs de développement durable et sont admissibles au financement offert dans le cadre du PIC et du FCIS. En avril 2002, une contribution de 76 millions de dollars à la Commission de transport de Toronto (CTT) a été annoncée sous le PIC. Grâce à ce financement fédéral, la CCT pourra renouveler le système de transport de Toronto dans le cadre d'une foule de projets. Cet investissement a été complété par la contribution de mars 2003 de 435 millions de dollars aux termes du FCIS, contribution qui doit servir à améliorer le réseau ferroviaire de GO Transit.

Ensemble, ces investissements contribuent à la stratégie urbaine qui vise un système de transport plus sûr, plus efficace et écologique, lequel aide à améliorer le mouvement des biens et des personnes, à réduire la congestion et les émissions nocives et à améliorer la qualité de la vie humaine.

SECTION 4 : PRATIQUES DE GESTION

Fonction de contrôleur moderne

Une fonction de contrôleur moderne est une grande priorité pour Infrastructure Canada. Le fait d'être un nouveau ministère offre d'importantes possibilités de mettre en œuvre des pratiques de gestion modernes dès le moment du démarrage. Pour y parvenir, Infrastructure Canada a entrepris une offensive d'évaluation de la capacité qui permettra de cerner les domaines prioritaires sur le plan de la gestion. À la lumière des résultats de cette évaluation, un plan d'action pour une fonction de contrôleur moderne sera élaboré en 2003-2004.

Gouvernement en direct

Comme on l'a déjà noté à la section 3 : Rendement, le pivot de la stratégie GFD du Ministère est le système partagé de gestion de l'information pour les infrastructures (SPGII).

Pour appuyer une fonction de contrôleur moderne, la Direction générale de la GI/IT, qui fonctionne selon le cadre amélioré de gestion (CAG) du SCT, a mis en œuvre une approche d'analyse de rentabilisation pour tous les projets, un ensemble de cartes à l'appui des activités de suivi, un programme d'amélioration de la qualité des données visant à améliorer l'intégrité et des outils pour appuyer une mesure rigoureuse du rendement tant au niveau du système qu'au niveau du programme.

Voici d'autres initiatives de pointe qui ont été entreprises en 2002-2003 :

- L'élaboration d'un plan complet de gestion de l'information pour le Ministère qui appuie la gestion de l'information gouvernementale du SCT et qui met l'accent sur la fourniture des capacités d'information d'un centre d'excellence pour l'infrastructure;
- L'intégration d'une section sur la Division de la recherche dans le site Web d'Infrastructure Canada qui fournit un portail vers d'importants outils de recherche, des produits de recherche et des liens avec des organisations déjà actives dans le domaine de la recherche sur l'infrastructure;
- L'amélioration de l'entreposet de données par la dotation de ce dernier d'outils de compte rendu et d'analyse évolués visant à appuyer l'amélioration de l'accès en ligne en vue d'analyses plus poussées des données sur le programme; et
- L'élargissement du site Web axé sur les citoyens.

Tous les projets sont mis en œuvre aux termes d'accords de contribution individuels entre le gouvernement fédéral et ses partenaires. Les accords sont conçus pour assurer l'exercice de diligence raisonnable, une saine gestion financière, des rapports en temps voulu, la surveillance des projets et du rendement ainsi que la surveillance et l'évaluation de l'environnement.

Infrastructure Canada continue à élaborer ses programmes et ses fonds en vue de répondre aux besoins d'infrastructure à long terme des Canadiennes et des Canadiens. Pour ce qui est de l'engagement de trois milliards de dollars sur dix ans annoncé par le gouvernement du Canada dans le budget de 2003, deux milliards compléteront l'actuel FCIS. Infrastructure Canada ciblera ses investissements de manière à contribuer à la promotion d'une croissance durable et de communautés concurrentielles, faisant en sorte que ses investissements reflètent les objectifs du gouvernement du Canada en matière de changements climatiques, de développement urbain, de salubrité de l'eau, de commerce et d'innovation. Le reste de l'engagement, 1 milliard de dollars, sera affecté à un fonds communautaire d'infrastructure municipale-rurale. Ce programme comprendra un volet Premieres nations et, de par sa nature, il sera semblable à l'actuel Programme infrastructures Canada. Infrastructure Canada procède à l'élaboration des paramètres et des priorités de programme pour le nouveau fonds d'infrastructure.

Le FIF, aussi annoncé dans le budget de 2001, appuie l'amélioration de l'efficacité et de la sécurité aux frontières du Canada et reconnaît l'importance de l'infrastructure frontalière pour nos relations économiques et commerciales croissantes avec les États-Unis. Le FIF finance les améliorations matérielles et technologiques des principaux postes frontaliers. La priorité est accordée aux six principaux postes frontaliers situés :

- à Windsor, en Ontario;
- à Niagara Falls, en Ontario;
- à Sarnia, en Ontario;
- à Fort Erie, en Ontario;
- à Douglas, en Colombie-Britannique; et
- à Lacolle, au Québec.

Au cours de sa première année, Infrastructure Canada a annoncé un certain nombre de nouveaux projets stratégiques de grande envergure :

- 14 août 2002 – Saint-Léonard, Nouveau-Brunswick
Parachèvement de l'élargissement à quatre voies de la route transcanadienne au Nouveau-Brunswick
- 22 août 2002 – Ville de Saguenay, Québec
Appui de l'élargissement à quatre voies de la route 175
- 4 novembre 2002 – St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador
Contribution de 31 millions de dollars pour le nettoyage du port de St. John
- 4 décembre 2002 – Vancouver, Colombie-Britannique
Partenariat Canada-Colombie-Britannique en vue de fournir un demi million de dollars pour l'agrandissement du Centre des congrès
- 21 février 2003 – Summerside, Île-du-Prince-Édouard
Investissement de 30 millions de dollars pour le système de traitement des eaux usées et de distribution de l'eau à l'Île-du-Prince-Édouard
- 5 mars 2003 – Regina, Saskatchewan
164 millions de dollars pour l'amélioration des routes de la Saskatchewan
- 5 mars 2003 – Vancouver, Colombie-Britannique
Investissements pour l'amélioration de la route du cool Kicking Horse et des routes d'accès aux postes frontaliers
- 6 mars 2003 – Longueuil, Québec
Parachèvement de la route 30 entre Candiac et Vaudreuil-Dorion
- 26 mars 2003 – Ottawa, Ontario
435 millions de dollars pour l'amélioration du réseau GO Transit et des réseaux de transport de la région de York

PROFIL : Guide national pour des infrastructures municipales durables : innovations et pratiques exemplaires

Infrastructure Canada verse jusqu'à 6,5 millions de dollars au regard de la première phase de l'élaboration d'un guide qui fournira aux administrations municipales un recueil de normes techniques pour la planification, la construction, l'entretien et la réparation de l'infrastructure municipale. L'objectif est de cerner et de diffuser les pratiques exemplaires et d'encourager l'innovation afin d'appuyer les décisions et les interventions en matière d'infrastructure municipale. Le projet est mené par la Fédération canadienne des municipalités (FCM) de concert avec le Conseil national de recherches du Canada.

Trente pratiques exemplaires ont été élaborées (dont 16 avaient été publiées au 31 mars 2003). Le projet a aussi permis le recrutement de 12 stagiaires, jeunes diplômés en génie d'universités canadiennes chargés d'aider à la recherche. La première phase fait actuellement l'objet d'une évaluation, et si cette dernière est couronnée de succès, Infrastructure Canada pourrait verser une autre contribution de six millions pour la deuxième phase. Pour obtenir un complément d'information, prière de visiter le site www.infraguide.ca

Troisième objectif principal : Lancement d'un programme d'infrastructure stratégique de grande envergure

Dans le cadre de son troisième objectif principal, Infrastructure Canada appuie les initiatives d'infrastructure stratégique de grande envergure. Le FCIS, annoncé dans le budget de 2001, complète le PIC existant en mettant l'accent sur les projets de trop grande envergure pour être couverts par les ententes cadres fédérales-provinciales/territoriales. Alors que le PIC est orienté vers la demande locale, le FCIS est orienté vers les priorités nationales/provinciales.

Les investissements faits dans le cadre du FCIS sont axés sur les projets de grande importance nationale et provinciale et sur les domaines indispensables au soutien de la croissance économique et à l'appui d'une meilleure qualité de vie pour les Canadiennes et les Canadiens.

Les projets admissibles incluent :

- les routes et les chemins de fer;
- le transport local;
- le tourisme/développement urbain;
- les systèmes de distribution d'eau et de traitement des eaux usées; et
- les communications à large bande.

**Raccordement au réseau d'eau et d'égout,
Première nation de Bloodvein, au Manitoba**

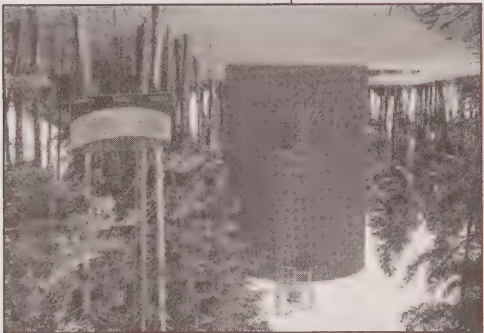
Le PIC fournit 355 000 \$ pour le raccordement au réseau d'eau et d'égout afin d'assurer à une trentaine de ménages un meilleur accès aux services d'eau et d'égout et aux systèmes de traitement et de collecte des eaux usées.

**Parachèvement d'un échangeur routier
à Saskatoon, en Saskatchewan**

- Le PIC fournit 833 000 \$ en vue d'un nouvel échangeur et d'un nouveau passage supérieur.
- Une fois terminé, le projet réduira la congestion et les collisions à l'une des intersections les plus dangereuses de la ville.

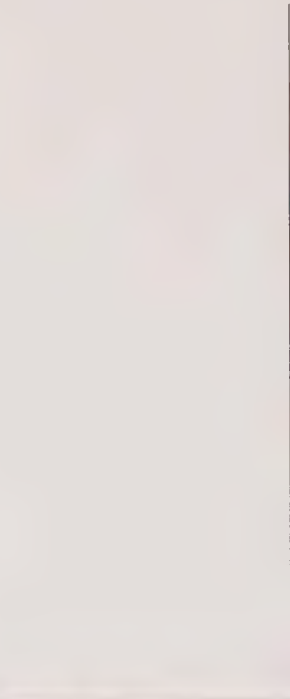
**Remplacement du réservoir d'eau
à Cariboo, en Colombie-Britannique**

- Le PIC a financé un nouveau réservoir métallique revêtu de verre de 70 000 \$ pour remplacer un vieux réservoir en merrain.
- Le nouveau système répondra aux besoins de la communauté pour les 30 à 40 prochaines années.



Courtesy of the City of Saskatoon Land Branch

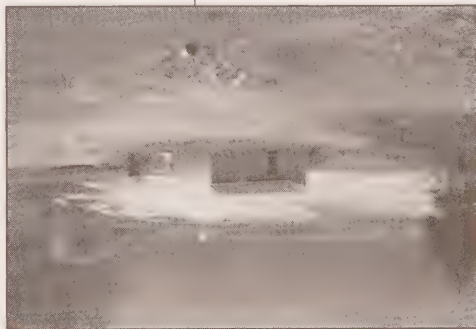
En plus d'appuyer de nombreux projets d'infrastructure, le Ministère a aussi travaillé avec la Fédération canadienne des municipalités au cours de la dernière année en vue d'élaborer le *Guide national pour des infrastructures municipales durables*, ou l'*InfraGuide*, initiative novatrice qui a suscité un intérêt à l'échelle de la planète.



Voici des exemples de projets qui ont été appuyés dans le cadre du Programme infrastructures Canada :

Amélioration de l'installation de traitement des eaux usées, à Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick

- Le PIC fournit 360 000 \$ pour agrandir l'installation de traitement des eaux usées existante.
- L'installation améliorée permettra l'expansion de l'industrie salomonique qui est en croissance dans la communauté.



Installation d'un réseau de télécommunications par fibres optiques dans la péninsule gaspésienne.

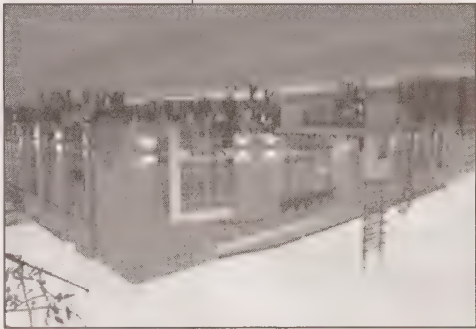
- Le PIC contribuera 6 890 000 \$ à un réseau de télécommunications par fibres optiques de 14 millions de dollars qui sera installé à travers la péninsule gaspésienne.
- Le réseau de 942 kilomètres aidera à brancher plus de 300 installations locales et régionales à des services tels que la vidéo-conférence et la téléphonie par internet.

Construction d'une usine d'épuration des eaux d'égout à Pangnirtung, au Nunavut

- Le PIC couvre 800 000 \$ des coûts de construction qui totalisent 1,8 million de dollars.
- Ceci est l'un des premiers projets approuvés aux termes de l'accord d'infrastructure entre le Canada et le Nunavut en vue d'améliorer la qualité de l'eau et l'évacuation des eaux usées.

Centre John Labatt, à London, en Ontario

- Le PIC fournit 2,5 millions de dollars pour un centre récréatif à fins multiples de 45 millions de dollars.
- Le projet aidera à la revitalisation du centre-ville de London et favorisera les investissements du secteur privé.



Voici certaines des retombées attendues de ces projets :

- 46 000 ménages seront branchés à un réseau municipal de distribution d'eau;
- 47 500 ménages seront branchés à un système municipal de traitement des eaux usées;
- plus de 2 000 000 de ménages recevront de l'eau potable de meilleure qualité;
- l'infrastructure de transport locale améliorée dans plus de 440 communautés; et
- des installations sportives, récréatives et culturelles améliorées existeront dans près de 400 communautés.

PROFIL : Processus d'évaluation environnementale par catégorie

En 2002-2003, Infrastructure Canada, de concert avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, a continué à mener l'élaboration d'un rapport modèle d'examen préalable par catégorie (RMEP) pour les projets de traitement de l'eau et des eaux usées aux termes du PIC. Le RMEP devrait assurer l'uniformité, la prévisibilité et l'efficacité du processus d'évaluation environnementale à l'échelle du pays et il devrait assurer une évaluation environnementale de meilleure qualité pour les projets couverts par le modèle. En 2002-2003, un RMEP pilote a été finalisé pour les projets de traitement de l'eau et des eaux usées du PIC dans le Canada atlantique, et Infrastructure Canada a l'intention d'adapter ce modèle en vue de l'utiliser dans les autres régions.

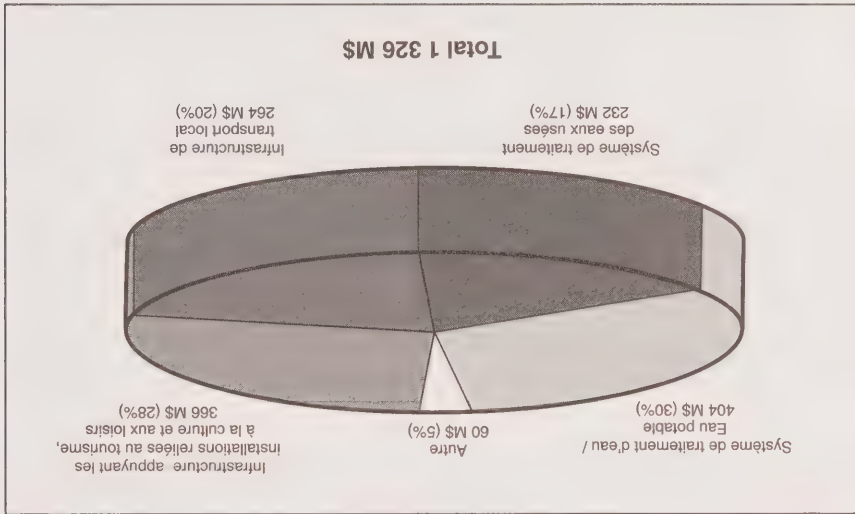
Pour obtenir un complément d'information, prière de visiter les sites Web suivants :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) (pour la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador)
<http://www.acoa.ca/f/financier/infrastucture.shtml>
- Développement économique du Canada (pour le Québec)
http://www.dec-ced.gc.ca/asp/ProgrammesServices/ProgrammesServices_intro.asp
- Affaires indiennes et du Nord Canada (pour le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest, le Nunavut et le volet Premières nations)
http://www.ainc-inac.gc.ca/ps/hsg/cih/ci/ic/index_f.html
- Industrie Canada (pour l'Ontario)
http://www.ic.gc.ca/coip-pico/coip-pico.nsf/f_accueil/OpenPage
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (pour l'Alberta, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et le Manitoba)
http://www.wd.gc.ca/ced/infrastucture/default_f.asp

Projets d'Infrastructure Canada

Infrastructure Canada appuie une foule de projets dans diverses catégories, et ce, dans chaque région du pays. Une ventilation par catégorie/type d'investissement est présentée ci-après :

Graphique 1 : Catégories de projets approuvés au 31 mars 2003 par catégorie/type de projet



La catégorie 'Autres' comprend : le logement abordable; les télécommunications dans les communautés rurales et éloignées et l'accès à haute vitesse; l'efficacité énergétique dans les édifices; la gestion des déchets solides et le recyclage; la gestion de l'eau et les autres projets éligibles.

À moins d'être exclus en vertu de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, tous les projets financés dans le cadre du PIC sont assujettis à une évaluation environnementale aux termes de la Loi. Grâce à ce processus, les répercussions environnementales des projets PIC proposés sont cernées, analysées et évaluées. Ainsi, les considérations environnementales et les préoccupations publiques peuvent être efficacement intégrées dans le processus décisionnel lié au PIC. L'évaluation environnementale est considérée comme un outil très utile.

Le tableau suivant fournit un résumé à jour du programme au 31 mars 2003.

Tableau 2. Programme infrastructures Canada (PIC)

Administration	Total des fonds fédéraux répartis (en millions de dollars)	Nombre de projets approuvés au 31 mars 2003	Contribution fédérale approuvée au 31 mars 2003 (en millions de dollars)	Dépenses fédérales en 2002-2003 (en millions de dollars)	Dépenses fédérales au cours des exercices précédents (en millions de dollars)
Colombie-Britannique	269	126	145	1,6	0,5
Alberta	171	489	119	19,2	5,5
Saskatchewan	57	269	40	10,9	11,4
Manitoba	61	121	50	16,2	3,9
Ontario	681	422	520	127,5	1,8
Québec	516	783	313	36,7	16,1
Nouveau-Brunswick	54	65	33	14,0	3,0
Nouvelle-Écosse	65	95	47	13,0	5,0
Ile-du-Prince-Édouard	13	58	11	3,0	4,0
Terre-Neuve et Labrador	51	255	26	9,0	3,0
Yukon	2	9	2	0,5	0,3
Territoires du Nord-Ouest	3	6	2	1,9	0
Nunavut	2	4	1	1,0	0
Premières nations	31	74	17	11,3	1,5
Total	1 976	2 776	1 326	265,8	56,0

En plus du montant de 1 976 000 \$ alloué au programme de financement, les coûts administratifs comptent pour le reste de ce programme de 2,05 milliards de dollars. Les coûts administratifs sont environ de 3%.

La contribution fédérale approuvée au 31 mars 2003 n'inclut pas les projets qui sont en processus d'approbation.

Deuxième objectif principal : Appuyer les projets d'infrastructure municipaux par l'intermédiaire du Programme infrastructures Canada (PIC)

Le Programme infrastructures Canada (PIC) améliore l'infrastructure dans les communautés urbaines et rurales de tous les coins du Canada.

Le PIC de 2,05 milliards de dollars a été créé en 2000 pour améliorer l'infrastructure municipale dans les communautés urbaines et rurales de partout au pays et pour améliorer la qualité de vie grâce à des investissements qui protègent l'environnement et qui appuient la croissance communautaire et économique à long terme.

Dans la plupart des cas, le gouvernement du Canada fournit une contribution égale à celle du gouvernement provincial/territorial, finançant jusqu'à un tiers des coûts de chaque projet d'infrastructure municipal. Le reste du financement provient d'autres sources, notamment des administrations provinciales/territoriales et municipales, du secteur privé et d'autres parties, comme les associations non gouvernementales.

Infrastructure Canada est responsable de la coordination nationale du PIC. Le ministre de l'Industrie et ministre responsable de l'Infrastructure est comptable du programme devant le Parlement. La mise en œuvre courante du programme dans chaque province et territoire est assurée par les organismes de développement régional et par les ministères et les ministres chargés de leur mise en œuvre et, dans chaque administration, le PIC est régi par un accord fédéral-provincial ou fédéral-territorial distinct.

La priorité du PIC est de financer les « projets verts » – c'est-à-dire les projets qui seront avantagés du point de vue environnemental pour la qualité de l'environnement physique ou la qualité de la vie humaine. Les projets incluent :

- les systèmes de distribution d'eau et les systèmes de traitement des eaux usées;
- la gestion de l'eau;
- la gestion des déchets solides et le recyclage; et
- les dépenses en capital servant à rénover les immeubles et les installations appartenant aux administrations locales ou à en améliorer l'efficacité énergétique.

Les autres priorités de ce programme sont les transports locaux, les installations culturelles et récréatives, l'infrastructure touristique, les télécommunications dans les communautés rurales et éloignées, l'accès Internet à large bande et le logement abordable.

Services ministériels

Traditionnellement, les nouveaux petits organismes établissent des services et des systèmes ministériels internes pour appuyer la gestion de programme. La philosophie de fonctionnement adoptée dès le début par Infrastructure Canada l'a amené à imposer le plus grand nombre possible d'activités courantes axées sur les transactions, comme la paie et les avantages sociaux des employés, la passation de marchés, les comptes fournisseurs et le fonctionnement des systèmes financiers et de ressources humaines.

En 2002-2003, un protocole d'entente, signé par l'administrateur général d'Infrastructure Canada et par la secrétaire du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, a établi les modalités applicables à la prestation des services ministériels dans un certain nombre de domaines, dont les ressources financières, administratives et humaines. Au cours de l'exercice 2002-2003, un nouveau protocole d'entente a été négocié avec Industrie Canada pour que ce dernier se charge des services ministériels à compter de l'exercice 2003-2004.

Cette démarche a permis à Infrastructure Canada de maintenir un nombre relativement peu élevé d'unités de services ministériels, dotées de professionnels qui s'efforcent principalement de fournir une vaste gamme de services de planification et de services consultatifs. L'établissement de cette entente en régime de recouvrement des coûts avec un autre ministère fédéral a aussi éliminé la nécessité d'investir dans des systèmes de ressources financières et humaines coûteux.

Gestion et technologie de l'information

Infrastructure Canada contribue aux objectifs de Gouvernement en direct (GPD) du gouvernement du Canada en fournissant un accès en ligne public à ses principaux services et renseignements. Le pivot de la stratégie GPD du Ministère est le système partagé de gestion de l'information pour les infrastructures (SPGI) qui permet actuellement de saisir de l'information sur plus de 10 000 projets se trouvant à l'une des étapes suivantes : présentation, approbation, mise en œuvre, parachèvement et clôture. Le SPGI est le principal outil à l'appui de toutes les activités ministérielles.

Ce système de subventions et de contributions multipartites basé sur le Web a remporté une médaille d'or à GTEC 2002 (anciennement la Semaine de la technologie au gouvernement). Il fournit un exemple de système pancanadien rentable qui sert à la prestation des opérations de programme et des services. Il est construit pour appuyer les principes de la fonction moderne de contrôleur et pour atténuer les inquiétudes que les programmes d'infrastructure précédents avaient occasionnées au Bureau du vérificateur général. Les fonctions particulières du système incluent les rapports d'évaluation environnementale, l'évaluation des analyses de rentabilisation, la diligence raisonnable et le suivi et la communication d'information sur le rendement du programme. En 2002-2003, le SPGI a été déployé à l'échelle du pays. Par exemple, en Colombie-Britannique, le système en ligne est devenu l'outil privilégié des 300 municipalités.

- organiser des séminaires internes; et
- construire un site Web sur la recherche qui fournirait un portail vers les outils et les produits de recherche importants et des liens vers les organisations déjà actives dans le domaine de la recherche sur l'infrastructure.

Communications et promotion

La Direction générale des communications et de la promotion a été établie en 2002-2003 pour appuyer le Ministère en sa qualité de coordonnateur national des communications sur les questions et les programmes d'infrastructure. La Direction générale appuie le ministre de l'Industrie et ministre responsable de l'infrastructure en coordonnant les communications fédérales sur l'infrastructure, en faisant la promotion du rôle du fédéral auprès des parties intéressées nationales, en appuyant les organismes d'exécution fédéraux et les principaux ministères fédéraux et en fournissant des orientations en vue d'assurer l'uniformité des messages et des approches de communication.

- Au cours de la dernière année, le Ministère s'est acquitté de son rôle d'écoute des Canadiennes et des Canadiens:
 - en établissant une nouvelle capacité de dépouillement des médias; et
 - en établissant un système de suivi de la correspondance et des demandes de renseignements présentées par téléphone, en créant et en maintenant le site Web d'Infrastructure Canada, et en fournissant un service téléphonique pour les demandes générales d'information.

- Le Ministère a aussi joint et informé les Canadiennes et les Canadiens :

- en lançant une publication pour présenter Infrastructure Canada et décrire son mandat, ses programmes et ses projets; en préparant des documents de communication à l'appui des nombreuses annonces publiques des nouveaux programmes d'infrastructure, le FCIS et le FIF, et d'une foule de projets dans le cadre des deux programmes; et
- en appuyant les ministres et les hauts fonctionnaires qui s'adressaient aux Canadiennes et aux Canadiens pour leur parler des initiatives en matière d'infrastructure (nouveaux grands discours publics).

En plus des fonctions principales de recherche et de communication, Infrastructure Canada s'est efforcé d'établir des services de soutien rentables dans les domaines des services ministériels et de la gestion et de la technologie de l'information.

En plus des activités d'élaboration de politiques et des opérations de programmes, les autres principaux secteurs liés au rendement ministériel sont la recherche, les communications, les services ministériels, ainsi que la gestion et la technologie de l'information.

Recherche

La Division de la recherche a été créée en décembre 2002 pour renforcer et échanger les connaissances sur les questions d'infrastructure, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement du Canada, et pour faire en sorte qu'une base de connaissances plus exhaustive existe afin d'appuyer et d'éclairer la politique le processus de décision et les initiatives de programme.

Une stratégie de recherche ministérielle a été élaborée en 2002-2003. La stratégie se divise en trois dimensions principales – le rendement des connaissances, la création d'une communauté et le transfert des connaissances – et des résultats importants ont été atteints dans les trois dimensions en 2002-2003. Ce sont :

• Le rendement des connaissances :

- élaborer un cadre d'analyse afin d'orienter la recherche et d'aider à établir de solides partenariats de recherche avec les autres;
- définir les priorités en matière de recherche à la lumière des lacunes cernées au niveau de la connaissance et des besoins stratégiques et opérationnels immédiats et à long terme du Ministère; et
- concevoir, entreprendre, gérer et trouver des projets de recherche dans les domaines prioritaires (p. ex. mesure du déficit en matière d'infrastructure).

• La création d'une communauté :

- établir des relations bilatérales avec les principaux membres de la communauté de recherche, à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement fédéral, qui s'intéressent aux questions d'infrastructure dans le dessein d'améliorer l'accès aux constatations de recherche, de signaler les besoins de recherche et de favoriser une collaboration et une coordination actives en matière de recherche;
- renforcer la communauté fédérale de recherche sur l'infrastructure en vue d'améliorer la compréhension des questions d'infrastructure et de favoriser une meilleure collaboration de recherche en ce qui concerne les questions prioritaires;
- travailler avec Environnement Canada à la recherche sur l'infrastructure pour l'eau; et
- établir la cartographie de l'actuelle communauté de recherche (autres ministères et organismes extérieurs).

• Le transfert des connaissances :

- élaborer de nouveaux produits pour la communauté de recherche et les lui communiquer (p. ex. notes de recherche et précis de recherche);

Établir un partenariat

L'actuel Programme infrastructures Canada de 2,05 milliards de dollars est une initiative horizontale importante et un modèle de la façon dont les partenaires fédéraux et les autres ordres de gouvernement peuvent travailler en collaboration pour faire avancer leur intérêt commun dans l'édification d'une infrastructure urbaine et rurale pour le XXI^e siècle. De concert avec tous les partenaires fédéraux intéressés, Infrastructure Canada procède au parachèvement d'un gabarit pour les initiatives horizontales du PIC, gabarit qui sera accessible par l'intermédiaire du site Web des Résultats sur les initiatives horizontales du SCT (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epipi-ibdrp/hr-rh_f.asp). Ce gabarit fournit des détails sur les rôles, les responsabilités et les structures de gouvernance ainsi que sur les ressources et les résultats.

Principaux objectifs

Infrastructure Canada a obtenu des résultats dans les trois grands secteurs principaux suivants :

- établir le Ministère en tant que point de convergence de la participation fédérale à l'infrastructure;
- continuer à gérer l'actuel Programme infrastructures Canada, axé sur les projets de niveau local et municipal à l'échelle du Canada;
- mettre en œuvre de nouveaux programmes cibles – créer le FCIS de deux milliards de dollars et le FIF de 600 millions de dollars, et amorcer le travail en vue de donner suite à l'engagement que le gouvernement a pris dans le discours du Trône de 2002 à l'égard du programme d'infrastructure stratégique à long terme ainsi que du financement visant à répondre aux besoins municipaux/ruraux.

Réalisations

Premier objectif principal : Établir la nouvelle organisation

En tant que nouveau ministère, la priorité était d'établir une organisation moderne, novatrice et efficace. Tout d'abord, le Ministère a réussi à doter ses principaux secteurs fonctionnels, y compris l'élaboration de politiques, les opérations de programme, la recherche, les communications et la promotion. Au cours de sa première année d'existence, le Ministère a conçu une structure organisationnelle ministérielle et établi ses gammes de produits et ses principaux cadres de reddition de compte et de planification (p. ex. structure de planification, de rapports et de reddition de comptes).

*Durant sa première
année d'existence,
Infrastructure
Canada a établi
une organisation
moderne, novatrice
et efficace.*

PROFIL : Protocole d'entente avec Transports Canada

Infrastructure Canada cherche à faire usage du savoir-faire et des ressources d'autres ministères et organismes afin de réduire au minimum les coûts de mise en œuvre et d'éviter les doubles emplois. En janvier 2003, le Ministère a signé un protocole d'entente avec Transports Canada en vue de collaborer à l'évaluation, à la mise en œuvre et à la surveillance des projets d'infrastructure de transport dans le cadre du FCIS et du FIF. Aux termes du protocole d'entente, Transports Canada est responsable d'un certain nombre d'aspects, dont les analyses de projet et les évaluations environnementales, l'approbation des demandes de remboursement, la collecte de données, et les vérifications et les évaluations.

PROFIL : Participation d'Infrastructure Canada au congrès de la FCM

Afin de promouvoir et d'accroître la connaissance que les parties intéressées ont de la perspective et du rôle du gouvernement fédéral en matière d'infrastructure, Infrastructure Canada a participé au 65^e congrès et salon professionnel annuels de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) qui a eu lieu à Hamilton, en Ontario, du 31 mai au 2 juin 2002. Plus de 1 500 élus municipaux, partenaires, exposants, conférenciers et journalistes assistent à cette manifestation chaque année. Les délégués ont eu la possibilité de visiter le stand d'Infrastructure Canada et de poser des questions, d'explorer le site Web du Ministère avec l'aide du personnel et de recueillir de la documentation à propos du Ministère et de ses programmes d'infrastructure.

De plus en plus, le Ministère établit des partenariats pour la génération de connaissances sur l'infrastructure et pour la construction d'un réseau communautaire aligné sur les besoins de recherche stratégique en infrastructure et sur les besoins d'élaboration de politique/de mise en œuvre pertinents. Ces partenariats s'étendent à d'autres organismes au delà du gouvernement – universités et instituts de recherche, membres du secteur privé et autres – et visent à créer une communauté de recherche sur les questions d'infrastructure qui englobe aussi les partenaires fédéraux et d'autres ordres de gouvernement.

Le secteur privé au Canada est un autre intervenant clé, car la plupart des fonds visent à déclencher l'intervention du secteur privé au niveau de la conception, de la construction et de l'exploitation de l'infrastructure publique. Ce financement comme tel a une incidence économique majeure dans l'ensemble du pays.

Principaux partenaires

Les partenariats sont indispensables au succès de la mise en œuvre d'un programme d'infrastructure national. Le gouvernement du Canada a un rôle de premier plan à jouer, tout comme les municipalités et les administrations provinciales et territoriales. Le secteur privé peut aussi être un partenaire utile et efficace du financement et de l'exploitation de projets d'infrastructure spécifiques. L'expérience montre que la combinaison des ressources et des objectifs de partenaires engagés donne lieu à des projets mieux conçus et mieux financés qui non seulement répondent aux besoins locaux et régionaux mais servent également les intérêts nationaux. Dans ce contexte, Infrastructure Canada cherche à appliquer ses connaissances et son expérience en travaillant avec ses partenaires pour obtenir des incidences et des retombées plus importantes pour chaque projet d'infrastructure. Aux termes du PIC, le Ministère s'associe avec les administrations provinciales ou territoriales : les deux parties partagent la prise de décisions et le financement du projet et coprésident les comités de gestion de l'accord dans le cadre d'autres partenariats avec les organismes fédéraux régionaux. Dans certaines provinces ou territoires, les administrations locales participent aussi par l'intermédiaire de leurs représentants respectifs qui sont délégués aux comités de gestion de l'accord ou par l'intermédiaire de comités consultatifs qui fournissent des avis sur la sélection des projets. En outre, Infrastructure Canada travaille beaucoup avec d'autres ministères fédéraux qui assument la responsabilité de la prestation du programme (p. ex. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada) ou de l'exécution de projets d'infrastructure précis (p. ex. Transports Canada). D'autres ministères et organismes fédéraux assument des responsabilités appropriées à titre d'autorités sectorielles, fonctionnelles, techniques ou régionales et jouent un rôle de premier plan dans le développement et la mise en œuvre des stratégies de communication pour chaque accord relatif à un projet.

Nos partenaires incluent :

- les administrations locales, provinciales et territoriales;
- d'autres ministères et organismes fédéraux;
- les Premières nations;
- les universités et instituts de recherche;
- les membres du secteur privé; et
- d'autres spécialistes.

Infrastructure Canada cherche à appliquer ses connaissances et son expérience en travaillant avec ses partenaires pour obtenir des incidences et des retombées plus importantes pour chaque projet d'infrastructure.

SECTION 3 : RENDEMENT

Résultat stratégique

Le résultat stratégique d'Infrastructure Canada est le suivant :

« Appuyer les projets d'infrastructure qui contribuent à la qualité de vie, à la croissance économique, à la viabilité des communautés et au commerce international; en fournissant des avis stratégiques et des pratiques de sensibilisation, de communication et de gestion en vue d'une bonne gouvernance et d'un processus décisionnel axé sur les résultats dans le domaine de l'infrastructure publique. »

Le travail du Ministère contribue de façon importante au programme économique, social et environnemental du gouvernement du Canada. Le résultat stratégique d'Infrastructure Canada appuie un certain nombre d'indicateurs sociaux dont les suivants :

- Débouchés économiques et innovation
 - Édition d'une économie compétitive
 - Appui de partenariats efficaces entre les intervenants économiques
- Santé des Canadiennes et des Canadiens
 - Hausse de la protection contre les risques évitables
- Environnement canadien
 - Travail en vue d'un environnement exempt de pollution

Pour trouver un complément d'information sur les indicateurs sociaux, prière de consulter *Le rendement du Canada 2003* à <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre-estimF.asp>. Ce rapport de la présidente du Conseil du Trésor évalue la qualité de vie au Canada et la façon dont les actions du gouvernement contribuent à l'amélioration du bien-être.

Le financement d'Infrastructure Canada se présente sous forme de dépenses de fonctionnement pour les opérations internes et de contributions. Les dépenses totales du Ministère en 2002-2003 ont atteint 12,1 millions de dollars.

Dès le lancement d'un projet, les relations de travail entre tous les principaux acteurs et partenaires doivent refléter un engagement coopératif et collectif envers la diligence raisonnable, la valeur optimale, l'atteinte, de façon rentable, des résultats du projet et la contribution ultérieure à la sécurité et à la qualité de vie.

L'établissement de relations soutenues basées sur des valeurs communes, la confiance, l'ouverture et les communications est une entreprise à long terme qui pose de multiples défis. La gestion des attentes et des perceptions du public et des partenaires en ce qui concerne l'équité, la transparence et la valeur obtenue en contrepartie de l'argent des contribuables constitue un défi constant et important pour le programme.

Infrastructure Canada travaille à gérer ces risques et d'autres risques et, par conséquent, à faire en sorte que le programme d'infrastructure du gouvernement du Canada soit mené à bien.

Défis

Dans l'exécution de ses programmes et activités en matière d'infrastructure, le Ministère fait face à un certain nombre de défis. Voici deux des secteurs où des défis se posent :

Prestation de programme et gestion de projet

La nature stratégique et parfois internationale et l'ampleur d'un certain nombre d'initiatives entreprises dans le cadre des programmes d'infrastructure existants présentent des défis et des risques inhérents. L'atteinte, de façon rentable, d'objectifs ambitieux et vastes comme l'amélioration de la compétitivité et la croissance durable à l'échelle du pays est déterminée et influencée par plusieurs facteurs environnementaux et parties intéressées. Le développement et la mise en œuvre de projets exigent la collaboration de multiples parties intéressées ainsi que d'instances fédérales-provinciales-territorales et de communautés du secteur privé éparpillées sur le plan géographique.

Dans ce contexte, de nombreux défis doivent être relevés. Il faut notamment gérer les attentes et bien faire la distinction entre les désirs et les besoins. En outre, l'estimation exacte des coûts et des calendriers des projets peut être compromise par des événements et des circonstances imprévus découlant de changements dans les priorités gouvernementales et publiques. Des complexités techniques ou des intérêts communautaires imprévus peuvent aussi entraîner l'abandon d'un projet et d'éventuels dommages environnementaux et préjudices financiers. Les dépassements de coûts fréquents, les changements de l'envergure des projets, les annulations ou les retards peuvent aussi entraîner une perte de confiance de la part des parties intéressées et affecter l'intégrité du programme.

Un autre défi de taille posé par le financement de l'infrastructure est l'établissement des priorités en raison du grand nombre de besoins d'infrastructure à l'échelle du pays. Tout en reconnaissant qu'il n'est pas possible d'appuyer toutes les propositions d'infrastructure, il est tout de même important, dans l'intérêt du renforcement de la confiance entre les intervenants, de veiller au traitement le plus équitable possible des promoteurs de projets.

Partenariats/alliances

Le succès des efforts du Ministère dépend largement de partenariats et de relations de collaboration bien établis entre une vaste gamme de parties intéressées, de commanditaires/prestataires et de groupes clients. Toutefois, établir des partenariats dans un monde où les partenaires peuvent changer, et où ils changent, peut poser un défi constant.

et cible des projets locaux plus petits, principalement les systèmes d'épuration de l'eau et de traitement des eaux usées. Une formule de répartition fixe pour les provinces et les territoires a été mise en place (se reporter au tableau 2, page 19).

Plus récemment, le budget de 2001 a établi le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) et le Fonds sur l'infrastructure frontalière (FIF) qui ont aussi assuré une approche ciblée pour les investissements fédéraux. Le FCIS a été établi en vertu de l'autorité créée par la Loi sur le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (<http://lois.justice.gc.ca/fr-C-10.3/index.html>) afin de financer des projets d'infrastructure stratégique de grande envergure qui sont fondés sur les priorités fédérales et de favoriser, s'il y a lieu, les partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Le FIF appuie les investissements qui atténuent la congestion et accroissent la capacité aux principaux postes frontaliers entre le Canada et les États-Unis. Le budget de 2003 est venu ajouter trois milliards de dollars au financement courant et confirmer l'engagement à long terme que le gouvernement du Canada a pris à l'égard de l'infrastructure. Les investissements fédéraux dans l'infrastructure qui relèvent d'autres ministères sont aussi présentés dans le tableau 1.

Tableau 1. Initiatives d'infrastructure fédérales

Programme	Financement fédéral	Période de financement	Ministère
Programme des travaux d'infrastructure du Canada	2,43 G \$	1994-1999	Infrastructure
Programme infrastructures Canada (PIC) http://www.infrastructurecanada.gc.ca/icp/index_f.shtml?menu6	2,05 G \$	2000-2007	Infrastructure avec les organismes de développement régional, Industrie Canada et AINC
Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS) http://www.infrastructurecanada.gc.ca/csis/index_f.shtml?menu5	2,0 G \$	2002-	Infrastructure
Fonds sur l'infrastructure frontalière (FIF) http://www.infrastructurecanada.gc.ca/bif/index_f.shtml?menu4	600 M \$	2002-2007	Infrastructure
Fonds vert de la FCM http://www.fcm.ca/sccep/support/GMEF/gmf_index-f.htm http://www.fcm.ca/sccep/support/GMIF/gmif_index-f.htm	250 M \$	2000-	Environnement/RNCan
Programme stratégique d'infrastructures routières (PSIR) http://www.tc.gc.ca/PSIR/menu.htm	600 M \$	2002-2007	Transports
Programme Espaces culturels Canada http://www.pch.gc.ca/progs/ecc-csp/index_f.cfm	80 M \$	2001-2004	Patrimoine canadien
Programme des routes utilisées pour le transport du grain des Prairies http://www.agr.gc.ca/pfra/pgfp_f.htm	175 M \$	2001-2006	Agriculture
Programme de logement abordable http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/presse/commu/commu_006.cfm	680 M \$	2002-2007	SCHL
Financement annoncé dans le budget de 2003 (Stratégique, infrastructure municipale, logement)	3,32 G \$	2004-	Infrastructure, SCHL
Total	12,2 G \$		

Il a vu le jour en tant que nouveau Ministère en août 2002, comme point central de la participation du gouvernement du Canada au développement de l'infrastructure nationale. Le discours du Trône de 2002 a confirmé l'engagement du gouvernement du Canada envers le développement de l'infrastructure et décrit son approche et sa concentration à long terme.

Le mandat du Ministère est de gérer et de coordonner les programmes de financement qui appuient les initiatives d'infrastructure publique, de fournir des avis stratégiques et des orientations générales sur les questions connexes et d'appliquer les connaissances acquises pendant ses activités de recherche, pour promouvoir des approches novatrices qui répondent aux besoins des régions et des communautés individuelles.

Un autre aspect connexe du mandat d'Infrastructure Canada est de renforcer la connaissance de l'infrastructure. Résultat : le Ministère travaille en étroite collaboration avec ses principaux

partenaires – autres ministères fédéraux, autres ordres de gouvernement, universités, instituts de recherche, secteur privé et autres spécialistes – pour générer une nouvelle connaissance horizontale des questions d'infrastructure, pour créer une communauté de recherche pluridisciplinaire plus forte capable d'appuyer les décideurs des multiples secteurs qui interviennent pour répondre aux besoins d'infrastructure du Canada, et pour diffuser et communiquer les connaissances au sujet de l'infrastructure à ses principaux partenaires.

Aperçu des programmes d'infrastructure fédéraux courants

Au cours des dix dernières années, le gouvernement du Canada a engagé 12 milliards de dollars dans des projets d'infrastructure, ce qui a donné lieu à des investissements de 30 milliards de dollars de la part de tous les partenaires.

La participation récente et courante du gouvernement fédéral dans l'infrastructure est résumée dans le tableau 1 (page 7). De 1994 à 1999, le programme des Travaux d'infrastructure Canada (PTIC) a généralement répondu aux besoins dans des domaines comme l'eau/les égouts, les routes et les ponts ainsi qu'aux besoins d'immuables éducatifs, communautaires et municipaux et d'autres immeubles.

Le Programme infrastructures Canada qui a succédé au PTIC, dans le budget 2000, a mis l'accent sur l'infrastructure municipale « verte »

1 Infrastructure Canada a été précédé de l'ancien Bureau national des infrastructures (BNI), programme qui était sous l'autorité du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada. Son rôle était de fournir des avis et des appuis au Président du Conseil du Trésor, en qualité de ministre antérieurement responsable des infrastructures.

Infrastructure Canada appuie les investissements dans l'infrastructure qui améliorent la qualité de vie des Canadiennes et des Canadiens et qui favorisent le développement économique durable. Les investissements dans l'infrastructure servent aussi les objectifs nationaux tels que l'innovation, le commerce, l'eau propre, le renforcement des communautés urbaines et rurales et la lutte contre les changements climatiques.

Mission :

Aider à construire un Canada moderne

Vision :

Les Canadiennes et les Canadiens bénéficient d'une infrastructure publique de calibre mondial

SECTION 2 : CONTEXTE

Infrastructure : Une responsabilité partagée

L'infrastructure peut être généralement définie comme ce qui constitue les assises de nos communautés, appuie les activités sociales et économiques et fait qu'il est possible d'en arriver à une qualité de vie améliorée et à une croissance économique durable à long terme. L'infrastructure publique est formée des biens matériels indispensables pour appuyer la prestation des services publics. Le financement fédéral actuel vise principalement les systèmes de traitement de l'eau et des eaux usées, les routes et les autoroutes, les chemins de fer, les transports urbains et l'infrastructure culturelle et récréative.

L'infrastructure publique intéresse tous les ordres de gouvernement au Canada. Puisque le gouvernement du Canada n'est pas propriétaire de la plus grande partie de l'infrastructure au Canada, il ne lui appartient donc pas directement de répondre aux besoins d'infrastructure municipaux comme l'eau, les égouts, les routes et le transport en commun ou aux besoins d'infrastructure provinciaux-territoriaux qui sont généralement axés sur la santé, l'éducation et les routes. Toutefois, dans l'intérêt du bien public et de l'avancement des objectifs nationaux, le gouvernement est un partenaire important qui travaille avec les autres ordres de gouvernement et le secteur privé pour faire en sorte que les besoins d'infrastructure du Canada soient satisfaits.

L'infrastructure au Canada est appuyée tant par l'intervention du secteur public que par celle du secteur privé. Le secteur privé est responsable de la grande partie des investissements dans l'infrastructure au Canada. Toutefois, le secteur public intervient dans les situations où le marché ne répond pas aux besoins d'infrastructure considérés comme étant dans l'intérêt public en général.

Les spécialistes de l'infrastructure s'entendent pour dire qu'il existe des lacunes importantes au niveau de notre connaissance et de notre compréhension de l'infrastructure. Il n'existe pas de définition universellement acceptée, pas de relevé exhaustif ni de méthode comptable uniforme. Par conséquent, une partie de la mission d'Infrastructure Canada consiste à travailler avec d'autres afin d'accroître la connaissance et la compréhension collectives des questions d'infrastructure et, partant, d'éclairer davantage le processus d'élaboration de politiques – et de prise de décisions.

Nonobstant les lacunes au niveau des connaissances, on est assez sensibilisé aux besoins pressants d'infrastructure de grande envergure au Canada. On s'entend généralement pour dire qu'il existe un écart important entre le stock d'infrastructures existant et les infrastructures nécessaires pour appuyer, de façon idéale, l'économie, la société et l'environnement. Infrastructure Canada est un intervenant important, car il contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions en matière d'infrastructure publique.

*Infrastructure
Canada sert de
point de convergence
à la participation
du gouvernement
du Canada au
développement de
l'infrastructure.*

novatrice et le développement durable. Pour y parvenir, nous faisons appel à la recherche, à l'élaboration de politiques et à la mise en œuvre de programmes et de projets dans le cadre de partenariats avec divers ordres de gouvernement et le secteur privé.

Mais nous ne faisons que commencer. Infrastructure Canada continuera à travailler avec ses partenaires afin de répondre aux besoins changeants des communautés canadiennes. Ensemble, nous bâtissons un Canada meilleur.



André Juneau

Message de l'administrateur général

Jamais le lien entre l'infrastructure du Canada et la capacité de croissance économique et la qualité de vie de notre pays n'a été aussi clair. C'est pour reconnaître l'importance de ce lien que le gouvernement du Canada a établi Infrastructure Canada. Le Ministère joue un important rôle de catalyseur, suscitant des partenariats entre tous les ordres de gouvernement et les autres secteurs pour atteindre des objectifs communs en matière d'infrastructure grâce à l'innovation, à l'appui du développement durable et à une orientation commune sur les réalités et les besoins précis des communautés de tous les coins du Canada.

Le présent rapport est le premier Rapport ministériel sur le rendement d'Infrastructure Canada. Dans le cadre de ce qu'il fait pour aider à construire un Canada moderne, le Ministère est responsable de la coordination et de la gestion de programmes de financement qui appuient les initiatives d'infrastructure. Son mandat lui demande aussi de fournir leadership, avis stratégiques et orientations et programmes en matière d'infrastructure. Pour remplir ce mandat, nous cherchons surtout à créer des occasions d'investissements intelligents et de nous servir de notre bagage de connaissances croissant pour maximiser l'incidence et les retombées des projets d'infrastructure.

Au cours de notre première année, nous avons consacré nos énergies à l'établissement de notre nouvelle organisation en tant que point de convergence fédéral en matière d'infrastructure. Nous avons assumé la responsabilité de divers programmes d'investissement dans l'infrastructure, y compris un programme axé sur l'infrastructure municipale (2,05 milliards \$), un programme axé sur l'infrastructure stratégique de grande envergure (2 milliards \$) et un programme d'investissement visant les postes frontaliers entre le Canada et les États-Unis (600 millions \$). Grâce à ces investissements dans l'infrastructure, d'importantes améliorations sont apportées dans de nombreux secteurs clés qui nous touchent tous directement : systèmes de traitement de l'eau et des eaux usées; routes; transports locaux; culture; loisirs et communications à large bande.

Nous avons aussi commencé la mise en œuvre d'un engagement de dix ans de trois milliards de dollars (budget de 2003) à l'égard des programmes d'infrastructure à long terme indispensables au renforcement de la compétitivité et de la croissance durable. Au même moment, nous avons accordé de plus en plus d'importance à la promotion d'un programme d'infrastructure basé sur la pensée

André Juneau



Infrastructure Canada joue un rôle indispensable dans cette démarche. Il administre divers programmes de financement de l'infrastructure et travaille de concert avec ses partenaires pour améliorer les connaissances de base sur l'infrastructure publique. L'objectif ultime est d'aider à construire un Canada moderne. Je vous encourage à lire attentivement ce premier Rapport ministériel sur le rendement d'Infrastructure Canada pour découvrir les nombreuses façons dont ce nouveau Ministère contribue au progrès et à la croissance économique du Canada et à la qualité de vie des Canadiennes et des Canadiens.



Allan Rock

SECTION I : MESSAGES

Message du ministre sur le Portefeuille

Le Canada est de plus en plus reconnu à l'échelle internationale comme un partenaire important de l'économie du savoir grâce, en grande partie, à ses investissements continus dans la recherche et le développement et à l'ingéniosité de ses chercheurs, de ses universitaires, de ses praticiens et de ses entrepreneurs.

Le gouvernement du Canada a grandement contribué à cette avancée en favorisant et en appuyant directement l'innovation et en créant un environnement où l'innovation prend son essor. Ainsi, il a éliminé le déficit, réduit les impôts des particuliers et des sociétés, fait des investissements stratégiques et simplifié les processus réglementaires. En outre, les 16 ministères et organismes fédéraux qui composent le portefeuille de l'Industrie continuent d'aiguiller l'innovation par leurs nombreux programmes aux niveaux communautaire, régional et national qui encouragent les Canadiennes et les Canadiens à tirer parti des débouchés, à trouver de nouveaux produits, à lancer des entreprises et à développer des marchés prospères ici comme à l'étranger.

Depuis février 2002, moment de l'introduction de la stratégie d'innovation du Canada, le gouvernement a travaillé avec les entreprises, les institutions, les associations et les administrations publiques de tous les niveaux pour obtenir un consensus à propos de ce qu'il faut accomplir pour que l'économie canadienne continue d'exceller. Durant le Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage de novembre 2002, des priorités ont été cernées, dont les suivantes : améliorer l'environnement réglementaire pour les entreprises au Canada, favoriser la création et la commercialisation de connaissances grâce à des partenariats et à des investissements stratégiques et continuer à faire croître le nombre de travailleurs hautement qualifiés.

Infrastructure Canada : Un nouveau ministère

Le gouvernement du Canada a créé, en août 2002, Infrastructure Canada en tant que nouveau ministère qui servira de point de convergence pour les questions et les programmes d'infrastructure. Peu après, dans le discours du Trône de 2002, le gouvernement a déclaré qu'une infrastructure moderne est la clé de la prospérité de nos villes et de la santé de nos communautés, et il a réaffirmé vouloir travailler avec les provinces, les territoires et les municipalités pour répondre aux besoins d'infrastructure du Canada.

Allan Rock



Table des matières

SECTION 1 : MESSAGES	1
Message du ministre sur le Portefeuille.....	1
Message de l'administrateur général	3
SECTION 2 : CONTEXTE	5
Infrastructure : Une responsabilité partagée.....	5
Apergu des programmes d'infrastructure fédéraux courants	6
Défis	8
SECTION 3 : RENDEMENT	11
Résultat stratégique	11
Principaux partenaires	12
Principaux objectifs	14
Réalisations	14
Premier objectif principal : Établir la nouvelle organisation	14
Deuxième objectif principal : Appuyer les projets d'infrastructure municipaux par l'intermédiaire du Programme infrastructures Canada (PIC)	18
Troisième objectif principal : Lancement d'un programme d'infrastructure stratégique de grande envergure	24
SECTION 4 : PRATIQUES DE GESTION	27
Fonction de contrôleur moderne	27
Gouvernement en direct	27
Développement durable	28
ANNEXES	29
A. Personnes-ressources	29
B. Paiement de transfert	29
C. Initiative de réglementation	30
D. Tableau financier sommaire	30

Infrastructure Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Allan Rock

Ministre de l'Industrie et ministre responsable de l'Infrastructure

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des Editions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/90-2003
ISBN 0-660-62406-0





Infrastructure Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Law Commission of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/81-2003
ISBN 0-660-62407-9



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Law Commission of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'M. Cauchon', is positioned above a horizontal line.

Martin Cauchon
Minister of Justice

Table of Contents

Messages.....	1
President’s Message.....	1
Management Representation.....	3
Context	4
Mission.....	4
Mandate.....	4
Organizational Structure	5
Business Line Description	5
Independence	6
Resources	6
Partnerships.....	6
Organizational Challenges and Response.....	7
Risks and Risk Management Practices	8
Performance	9
Strategic Outcome.....	9
Key Target Areas	9
Overall Results and Resource Linkage.....	11
Effective Management Practices.....	16
Lessons Learned.....	17
Annex 1—Financial Tables	18
Annex 2—Statute Administered.....	20
Annex 3—Contact Information.....	21

Messages

President's Message

I am pleased to present the 2002–2003 Performance Report of the Law Commission of Canada. Law reform is of primary importance to Canadians, and they show this by their participation in our work. During the last year, the Commission has pursued its innovative research and engagement agenda through partnerships with a large number of research and citizens' organizations.

The Commission exercises its leadership through ideas. The mandate of the Commission is to stimulate critical debate and create new concepts of law. It does so by assessing both the content of our public policy and the concepts that structure our justice system.

- For example, last year the Commission released a discussion paper entitled *What is a Crime? Challenges and Alternatives*. This discussion paper challenges the way in which society responds to behaviours that it is trying to discourage. Why do we use the criminal justice system instead of other forms of intervention to control unwanted behaviour? Are the alternatives to criminal justice sufficient to respond to the needs of our society? What can be done to lessen the feeling of insecurity that supports the call for criminal law strategies?

The Commission stimulates change by framing better exchanges between concerned members of society.

- For example, the Commission assembled security practitioners, citizens' groups and decision-makers in a very successful conference in Montréal in February 2003. *In Search of Security* was the culmination of 10 months of consultation and research on the transformation of the world of security and the increased presence of private actors in maintaining order. The conference was an unqualified success because it gathered together the many groups involved in the security field: police officers, unions, police chiefs, citizens, private security guards, buyers and sellers of security, judges, academics in the fields of criminology, law, economics and political science, and decision-makers at both the provincial and federal level. The participants came from over 30 countries. At stake was our response to the increased demand for security and protection both pre- and post-September 11. Is it possible to fulfill our demand for security? What are the promises and dangers of partnerships between the private and public sectors in the field of security?

Democratic law reform requires a citizenry that participates in the debates surrounding issues of justice. The Commission is committed to broadening the range of actors involved in law reform and to increasing the capacity of marginalized groups to engage in discussions of law reform.

- For example, through its project on the reform of democratic institutions the Commission created discussion kits that have been used in schools, colleges and

universities. It also organized public forums where citizens expressed their aspirations and gathered information and strategies to enhance their participation in democratic institutions.

These initiatives and those described in this Performance Report reflect the Commission's relevance to Canadian society. Canadians are entitled to good law and to a legal system that fulfills their aspirations for justice. The law reform process is part of our search for a just and equal society.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'N. Des Rosiers', with a long, sweeping horizontal line extending to the right.

Nathalie Des Rosiers
President

Management Representation

Performance Report for the Period Ending March 31, 2003

The Law Commission of Canada is pleased to submit its Performance Report to Parliament and to the Canadian public.

To the best of my knowledge the information provided in this document accurately portrays the Commission's mission, mandate, priorities and results achieved. The information provided is consistent with the reporting principles contained in the *Departmental Performance Reports 2003 Preparation Guide*, namely to:

- Provide a coherent and balanced picture of performance that is concise
- Focus on outcomes achieved
- Associate performance with earlier commitments
- Set performance in context
- Link resources to outcomes achieved

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the preparation of this document. I believe that Parliament and the Canadian public can have confidence in the methodology and information presented in this report to substantiate the Commission's performance.

Name: 

Date: 16 sept. 2003

Context

Mission

The raison d'être of the Law Commission of Canada is best expressed in its mission statement, which is:

To engage Canadians in the renewal of the law to ensure that it is relevant, responsive, effective, equally accessible to all, and just.

Information about the Law Commission of Canada and its mission are available on its Web site at <http://www.lcc.gc.ca/en/>.

Mandate

The mandate of the Law Commission of Canada is derived from the *Law Commission of Canada Act*, which came into force in April 1997. The legal mandate of the Commission is “to study and keep under systematic review, in a manner that reflects the concepts and institutions of the common and civil law systems, the law of Canada and its effects.”

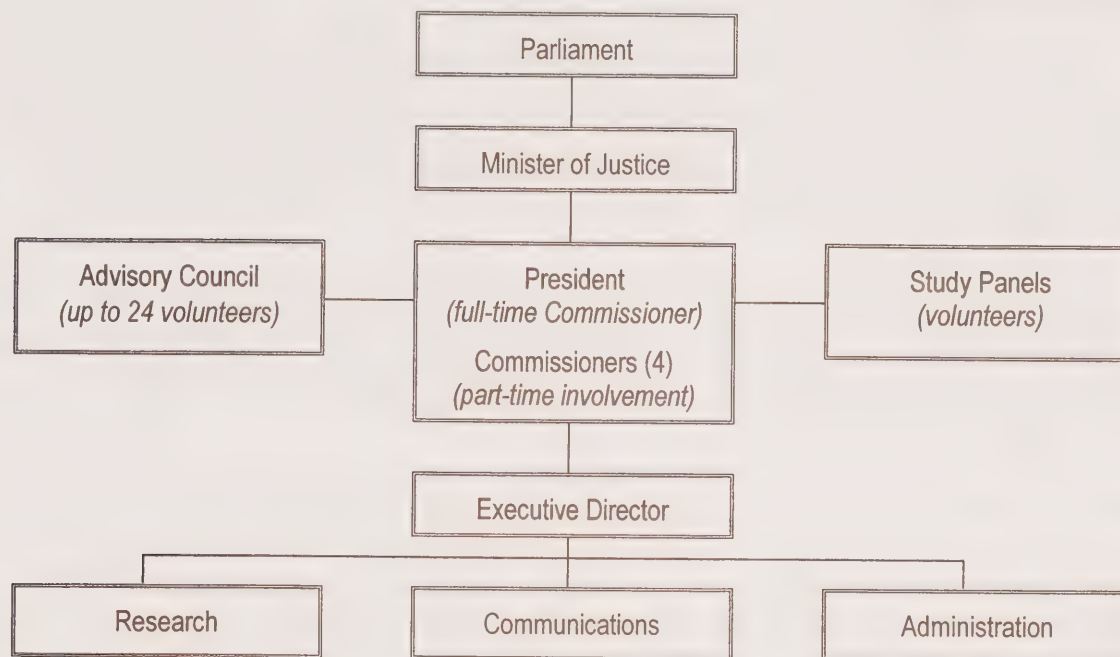
The Commission is directed under section 3 of the *Law Commission of Canada Act* to focus on four orientations:

- **New Concepts of Law:** The Commission is to work toward the development of new concepts of law and new approaches to law.
- **Efficiency and Accessibility:** The Commission is to consider measures to make the legal system more efficient, economical and accessible.
- **Stimulating Critical Debate:** The Commission is charged with stimulating critical debate about the law and how it operates in Canadian society. It is encouraged to forge productive networks with academic and other communities to ensure cooperation and coordination in law reform initiatives.
- **Eliminating Obsolescence and Anomalies:** The Commission is to work toward the elimination of obsolescence and anomalies in the current law.

The *Law Commission of Canada Act* can be found on the Commission's Web site at <http://www.lcc.gc.ca/en/about/lcca.asp>.

Organizational Structure

The Law Commission is an independent departmental corporation accountable to Parliament through the Minister of Justice. The Governor in Council appoints the President and four part-time Commissioners on the recommendation of the Minister for terms not exceeding five years. The Commission is supported by a small Secretariat headed by an Executive Director.



The Commission has an Advisory Council of up to 24 volunteers who reflect Canada's socio-economic and cultural diversity and represent a broad range of disciplines. The Council provides advice on the Commission's strategic direction, long-term research program, performance review and other relevant matters.

Study panels are appointed as needed to provide advice on specific research projects. Each panel is headed by a Commissioner and comprises volunteer experts from multiple disciplines and members of affected communities. To support the study panels, research contracts are given to recognized experts in the private sector and academia.

Business Line Description

The Commission fulfills its mandate through the promotion of relevant research that directly engages Canadians in the renewal of the law. The Commission develops and conducts research programs to further understand the role the law can and should play in Canadian society.

The Commission uses a variety of approaches to consult with Canadians. Aside from the publication and distribution of reports, the Commission takes advantage of other media

and fora, disseminating studies electronically, producing videos and radio programs, sponsoring conferences and seminars, and organizing news conferences and town hall meetings.

The Commission's findings and proposals are summarized in discussion papers that are widely disseminated. On occasion, these discussion papers may be formulated into recommendations to Parliament and other decision-makers.

Independence

As directed by the *Law Commission of Canada Act*, the Commission is responsible for providing independent advice on reforming Canadian law. This advice is to be based on the knowledge and experience of a wide range of groups and individuals. Accordingly, the Commission operates as an autonomous organization, accountable to Parliament through the Minister of Justice.

Independence from the Department of Justice permits the Commission to undertake multidepartmental law reform projects that are not necessarily driven by the government's legislative agenda. As an independent agency, the Commission can be effective at taking a longer-term view of the legislation, institutions and policies necessary to respond to complex, evolving issues.

Resources

The Commission is funded primarily through parliamentary appropriations and it is authorized to spend income collected over the course of the year. Salaries, research contracts and operational overhead costs account for most of the Commission's expenditures.

An overview of the Commission's expenditures for the period ending March 31, 2003, can be found in Annex 1.

Partnerships

Many law reform issues have both federal and provincial dimensions, and require concerted action by many governments. The Commission works with provincial law reform commissions and departments of justice on research into coordinated policy responses to law reform issues. The Commission also works with many organizations to conduct research, organize or participate in fora and conferences, and publish and distribute research material.

The Commission regularly solicits and formally assesses proposals from potential partners. Partnerships are considered essential to creating economies of scale and leveraging synergies with interested parties.

Examples of partnerships include the following:

- “Relationships in Transition”—an annual competition for researchers from all disciplines, held in association with the Social Sciences and Humanities Research Council;
- an annual competition to recruit two virtual scholars in residence at the Commission, held in association with the Social Sciences and Humanities Research Council;
- a multiyear agreement with the Canadian Association of Law Teachers, the Canadian Law and Society Association and the Council of Canadian Law Deans to hold an annual competition entitled “Legal Dimensions,” in which participants prepare scientific documents on an issue related to the Commission’s research program;
- a joint project with the British Columbia Law Institute to conduct research on issues affecting senior citizens, as well as one with the Canadian Policy Research Networks on intergenerational relationships;
- close collaboration with several community and voluntary organizations, both national and international (for example, the Commission works with YOUCAN on electoral reform, with the Indigenous Bar Association on fiduciary relationships, and with the U.S. National Institute of Justice on order and security);
- advice and assistance from other government departments and agencies, including Elections Canada (in the area of electoral reform) and the Department of the Solicitor General of Canada (with the organization of the international conference on order and security); and
- partnerships with various publishers for the publication and distribution of Commission research: publishers include Les Presses de l’Université Laval, UBC Press, the University of Ottawa Press, Les Éditions Thémis, the University of Toronto Press and Carswell.

Organizational Challenges and Response

Members of democratic societies have major expectations with regard to the law. They want to be subject to the rule of law and, therefore, desire a legal system that is relevant and in which everyone can fully participate.

The social and legal issues facing Canadians are complex. Some issues are not fully understood and require multidisciplinary study and investigation—involving social, economic and cultural considerations—simply to determine their nature and scope.

Social and economic changes continually test the capacity of the law to adequately respond to expectations and complexities. Citizens demand that the law be reformed as society evolves. However, citizens’ expectations and their diagnosis of the impact of social changes on the law are often contradictory. The Commission has the challenge of facilitating an informed public discussion of the issues involved in law reform.

The complexity of the transformations affecting Canadian society suggests that simplistic legal solutions will not be adequate. The dynamic and changing relationships between citizens need to be reflected in the law. Since its inception, the Commission has explored how the law operates in the framework of the relationships that people develop among themselves. The Commission's research program is structured around four general themes: personal relationships, social relationships, economic relationships and governance relationships.

These themes emphasize the supremacy of relationships in modern society, and the role of the law in shaping them. It is relationships—not specific legal rules—that constitute the starting point of the Commission's research. Studies analyse relationships not because they are passive reflections of legal concepts, but because they are dynamic social institutions.

Risks and Risk Management Practices

Most of the Commission's operational risks relate to its research projects. Advice is received from the Advisory Council on the relevance of proposed research, and a standardized approach is used to solicit research proposals. The Commission assesses proposals against predetermined criteria such as the credibility of the research partner and the complexity of the proposed research. Commission research officers manage projects in accordance with perceived risks, and research reports are reviewed thoroughly. Commissioners approve research reports for publication.

The Commission has documented its management control framework, including its mission, mandate, guiding principles, strategic directions, priorities, project selection criteria, and key operational policies and procedures for managing research projects.

As part of its modern comptrollership capacity assessment, the Commission will consider the benefits of defining its risk profile and developing a formal risk management policy or framework. The capacity assessment will be completed in September 2003, and senior management has committed to developing an action plan to address the opportunities for improvement that the assessment identifies.

Performance

Strategic Outcome

The strategic outcome of the Commission is independent advice on reforming Canadian laws, legal institutions and procedures to ensure that they are aligned with the changing needs of Canadian individuals and society.

For the period ending March 31, 2003, total actual expenditures for the strategic outcome were \$3,250,000, which represents the net cost of the program as detailed in Annex 1, Table 2.

Key Target Areas

Given the nature of the Commission's mission and mandate, and the research and discussion required to achieve the strategic outcome, results are defined in relation to the Commission's ability to stimulate research and discussion on legal matters of public interest, to advance new concepts of law, and to develop recommendations for consideration.

Ultimate outcomes such as renewal of the law require a long-term perspective and depend on the agenda of various governments and their willingness to implement the Commission's recommendations. Such ultimate outcomes are therefore not considered to be directly within the Commission's control.

To achieve its strategic outcome, the Commission conducts activities in four key target areas. These areas reflect issues of concern for Canadians and get to the heart of Canadians' relationship with the law and legal system.

- **Personal relationships**

Much of Canadian law is based on assumptions about how people organize their private lives, and how they relate to their partners, parents, children and others close to them. These assumptions may not adequately or accurately reflect the reality of current relationships. The Commission examines how laws can be designed to respond more effectively to Canadians' personal relationships.

- **Governance relationships**

The capacity of citizens to participate meaningfully in the democratic process poses challenges for the design of public institutions. Canadians are disengaging from these institutions, and are more sceptical about their capacity to respond to legitimate expectations. The Commission is studying decision-making and institutions, both public and private, and is exploring processes for effective governance in a framework of openness and accountability.

- **Economic relationships**

The changing character of the workplace, the creation of new forms of property and wealth, the recognition of the significance of both paid and unpaid work, new methods of doing business, globalization, and the emergence of a knowledge-based economy all have important consequences for those entering the labour market, and for those whose current employment is threatened. The Commission explores how best to structure the law to enhance Canada's economic strength while protecting fundamental social values.

- **Social relationships**

In Canada's socially and demographically diverse society, more people are identifying themselves both as members of society as a whole and as members of groups and communities. They are finding recognition and purpose in the groups and communities with which they choose to be associated, or to which they are assigned by others. The Commission conducts research on how the legal system recognizes and supports diverse social relationships in a changing socio-demographic context.

The Commission also began work on a fundamental question that involves all four key target areas: what is a crime? The objective of this research is to identify why certain behaviours are conceptualized as crimes, and to determine the impact of this conceptualization on personal, social, economic and governance relationships.

In addition, the Commission continued to follow up on the report *Restoring Dignity: Responding to Institutional Abuse* in Canada, which was published in 2000. The Commission is determining how the report has been received by a variety of audiences, and promoting research in line with the report's recommendations.

A detailed overview of activities related to each key target area is provided in the Commission's Annual Report for 2002–2003, which reports on commitments outlined in the Commission's Report on Plans and Priorities for 2002–2003.

The Commission's Annual Report for 2002–2003 can be accessed on the Commission's Web site at <http://www.lcc.gc.ca/en/about/rapports/2003/ra2003/html/toc.asp>.

The Commission's Report on Plans and Priorities for 2002–2003 can be accessed on the Commission's Web site at <http://www.lcc.gc.ca/en/about/rapports/2002/rpp.asp>.

The next section presents a summary of commitments, activities, results and resources for each key target area, and for the Commission's other target areas.

Overall Results and Resource Linkage

Key Target Area: Personal Relationships

Commitment	Main Activities	Key Results
<p>Much of Canadian law is based on assumptions about how people organize their private lives, and how they relate to their partners, parents, children and others close to them. These assumptions may not adequately or accurately reflect the reality of current relationships. As a result, some legal policies derived from them are obsolete and counter-productive. Since its beginning, the Commission has launched a number of studies that look closely at relationships of dependence and interdependence.</p> <p>The objective of the Commission's research and discussion in this area is to explore how the law imagines and constructs personal relationships, and how it may, in consequence, palliate or exacerbate power imbalances that can lead to abuse and exploitation.</p> <p>For 2002–2003, the Commission committed to identify and propose more responsive and effective ways for the law to support older adults and their personal relationships.</p>	<p><i>Justice Between the Generations</i> Research and discussion aimed at examining legal distinctions between generations:</p> <ul style="list-style-type: none"> Research on age distinctions, relationships between generations and intergenerational justice issues. Presentation of a draft discussion paper to an expert panel for review and comment. Partnership with the Social Sciences and Humanities Research Council for a professor to work with the Commission in advancing concepts of intergenerational justice. Contest to seek the views of young Canadians on what can be done to ensure that young people and older adults are treated fairly, without discrimination, while promoting justice and sharing between generations. <p><i>Beyond Conjuality</i></p> <ul style="list-style-type: none"> On January 30, 2003, the President of the Commission made a presentation on same-sex marriage to the House of Commons Standing Committee on Justice and Human Rights. The presentation was based on recommendations drawn from the Commission report <i>Beyond Conjuality: Recognizing and Supporting Close Personal Adult Relationships</i>. The presentation focused on the last chapter of the report, which reviews the role of governments in the legal organization of personal relationships. 	<ul style="list-style-type: none"> The research will examine the impact of the law and its administration on relationships between older adults and children and youth. Results to be achieved include an analysis of age-related benefits in the law and their impact on intergenerational relationships. Members of the study panel discussed the proposed content, issues and methodologies, and provided suggestions on additional contacts, consultations, research and events. Perspectives were obtained on intergenerational issues, such as each age group's perception of the other, the contributions of each group to society, laws and policies that make distinctions based on age, the impact of an aging population, and the role of government in providing assistance to young people and older adults.
<p>For 2002–2003, the Commission committed to identify and propose more responsive and effective ways for the law to support older adults and their personal relationships.</p>		<ul style="list-style-type: none"> The presentation to the House of Commons Standing Committee on Justice and Human Rights highlighted the Commission's view that the current legal infrastructure's approach to close personal adult relationships is inadequate. The President argued that Canadian law currently does not provide sufficient recognition of and legal infrastructure for relationships that are not conjugal.
<p>Actual appropriations allocated to personal relationship activities for the period ending March 31, 2003: \$437,080</p>		

Key Target Area: Governance Relationships

Commitment	Main Activities	Key Results
<p>Canadians are disengaging from public institutions, and are more sceptical about the capacity of institutions to respond to legitimate expectations. In its investigation of what kinds and forms of law best meet the notion of citizenship and citizen capacity that underlies a liberal-democratic state, the Commission is studying decision-making and institutions, both public and private, and is exploring processes for effective governance in a framework of openness and accountability.</p> <p>The objective of the Commission's research and discussion in this area is to examine ways to enhance the capacity of citizens to participate meaningfully in the processes of public institutions.</p> <p>For 2002-2003, under Governance Relationships, the Commission committed to explore the concepts of electoral reform and fiduciary responsibilities.</p>	<p>Electoral Reform Research and discussion examining whether electoral reform is needed:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publication of six electoral reform research papers that pose a series of questions about the state of democracy in Canada. ▪ Consultations across Canada about democratic governance and the electoral system. <p>Fiduciary Responsibilities Research and discussion examining fiduciary responsibilities in the context of relationships between communities:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publication of a series of papers on fiduciary relationships, including relationships between governments and Aboriginal people. ▪ Partnership with the Indigenous Bar Association to examine legal issues relating to the co-existence of Aboriginal and non-Aboriginal communities. <p>Governance Beyond Borders Research and discussion considering ways in which the law and institutions of governance could better serve Canadians:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Roundtable with five research teams working with the Commission to explore the potential impact of Canadian laws and policies on other countries. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussion among Canadians about the state of democracy in Canada, and expression of concerns about the system of democratic governance and the current electoral system. ▪ As a result of research papers and discussions, the Commission will produce a report to Parliament. In addition, the Commission will continue to consult Canadians and support research on democratic governance in contemporary Canadian society. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussion of the institutional accommodations necessary for Aboriginal legal traditions to flourish. ▪ Better knowledge and understanding of the fiduciary concept, its future possibilities, its promises and its difficulties. <ul style="list-style-type: none"> ▪ The roundtable provided researchers with an opportunity to comment on their preliminary research findings and discuss areas for further exploration. As a follow-up to the roundtable, the Commission is beginning to explore the governance issues surrounding corporate social responsibility.
<p>Actual appropriations allocated to governance relationship activities for the period ending March 31, 2003: \$999,040</p>		

Key Target Area: Economic Relationships

Commitment	Main Activities	Key Results
<p>Many of today's most important relationships can be cast as economic ones involving the recognition, allocation and distribution of resources. Changes in patterns of trade, consumption, education and work policy pose challenges because of the dislocation of employment, families and communities they cause.</p> <p>Understanding market activities as relational helps establish how the law should best respond to the social disruptions caused by economic transitions.</p>	<p>Leveraging Knowledge Assets</p> <p>Research and discussion examining constraints on using knowledge assets such as intellectual property rights as security for investment purposes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A research project exploring uncertainty in security interests for intellectual property. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The research project explored ambiguities in Canadian federal law relating to security interests in intellectual property, and proposed that such ambiguities are a detriment to the Canadian economy and ought to be resolved to the greatest extent possible. The Commission is continuing its work in this area in partnership with the Uniform Law Conference of Canada.
<p>The objective of the Commission's research and discussion in this area is to explore how best to structure the law to enhance economic strength while protecting fundamental social values.</p>	<p>The Vulnerable Worker</p> <p>Research and discussion examining the ways in which the law allows people to attain economic security or impedes them from doing so:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A research project looking at self-employment and how the law uses employment status to determine the personal scope of labour protection and social benefits. ▪ A research project on marginalized labour practices related to erotic services and erotic dance establishments. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As part of the research on self-employment, questions were raised about how the law recognizes and rewards various kinds of work or categories of workers, and the legal consequences when recognition and reward are absent. ▪ As part of the research project on marginalized labour practices related to erotic services and erotic dance establishments, researchers identified legal, social and economic resources that might position workers to more effectively resist the oppressive aspects of their work.
<p>For 2002–2003, the Commission committed to explore constraints on using knowledge assets such as intellectual property rights as security for investment purposes, and the relationship between work and economic security.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A research project in partnership with the Quebec Human Rights Commission to examine ways in which globalization and the information age have affected the mental health of workers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The results of the research on the impact of globalization and the information age are expected by the end of 2003.
<p>Actual appropriations allocated to economic relationship activities for the period ending March 31, 2003: \$343,420</p>		

Key Target Area: Social Relationships

Commitment	Main Activities	Key Results
<p>Harmonious and healthy social relationships are built on trust, interdependence and respect. But this is not the only way that everyday human interaction can be viewed. Disagreement and conflict are inevitable products of everyday life. In the past, the law relied heavily on public institutions such as the criminal justice system and the police to resolve conflict and ensure security. Increasingly, however, Canadians are relying on more informal methods of conflict resolution and on private institutions to ensure their security.</p> <p>The objective of the Commission's research and discussion in this area is to explore the impact that more informal methods of conflict resolution have on the lives of Canadians.</p> <p>For 2002-2003, the Commission committed to explore the concepts of order, security and transformative/restorative justice.</p>	<p><i>In Search of Security</i> Research and discussion aimed at determining the proper roles of the police and private security services:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A discussion paper on the roles of the police and of private security agencies. ▪ Public consultations on the future of policing and security services in Canada. ▪ An international conference on policing and security, including a special meeting of provincial registrars responsible for the regulation of the private security industry. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimulation of debate in the media and in policing institutions about the role of private security firms and how they should be regulated. ▪ Identification of the need for better communication and partnerships among the police and private security agencies, and of the steps to make this happen. ▪ Agreement among conference participants that clear accountability is crucial for better cooperation between the police and private security agencies. ▪ Better awareness among provincial registrars of initiatives undertaken in each jurisdiction and of approaches to regulating private security agencies, as well as a commitment to reconvene and continue discussions.
<p><i>Conflict Resolution: Toward Restorative Justice</i> Research and discussion aimed at examining the principles and practices of restorative justice and mediation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultations, a discussion paper and an educational video. ▪ Funding of complementary projects relating to conflict resolution. ▪ Participation in events to further dialogue on restorative justice, including a panel discussion at the national conference of the Canadian Criminal Justice Association. ▪ Partnership with the Social Sciences and Humanities Research Council for a professor to work with the Commission in advancing concepts relating to restorative justice and mediation. 	<p><i>Conflict Resolution: Toward Restorative Justice</i> Research and discussion aimed at examining the principles and practices of restorative justice and mediation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultations, a discussion paper and an educational video. ▪ Funding of complementary projects relating to conflict resolution. ▪ Participation in events to further dialogue on restorative justice, including a panel discussion at the national conference of the Canadian Criminal Justice Association. ▪ Partnership with the Social Sciences and Humanities Research Council for a professor to work with the Commission in advancing concepts relating to restorative justice and mediation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The discussion paper and video on restorative justice are used in many universities, particularly in criminology faculties. The video is also used to train police officers and other justice professionals. ▪ The complementary projects have provided supplementary information for a report that will be presented to Parliament by the end of 2003. ▪ There is greater public awareness of new forms of dispute resolution, the values behind conflict resolution processes and the impact of these processes on society.
<p>Actual appropriations allocated to social relationship activities for the period ending March 31, 2003: \$874,160</p>		

Other Target Areas

Commitment	Main Activities	Key Results
<p><i>What is a Crime?</i></p> <p>The Commission committed to begin work on answering this fundamental question, which relates to its four key target areas.</p> <p>The objective of the research is to identify why certain behaviours are conceptualized as crimes, and to determine the impact of such conceptualization on personal, social, economic and governance relationships.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Six scholars from different disciplines are examining the question "what is a crime?" Their work will be published in the fall of 2003 by UBC Press and Les Presses de l'Université Laval. A high school essay contest on "what is a crime?" was launched in 2001. Results of the contest were announced in 2002 and published in the Commission's Annual Report for 2002-2003. The Commission issued a discussion paper that examines why certain behaviour is defined as unwanted or criminal, as well as a range of strategies to reduce and prevent unwanted and criminal behaviour. 	<ul style="list-style-type: none"> Work undertaken by the six scholars was presented at a workshop sponsored by the Canadian Federation for the Humanities and Social Sciences. Through the high school essay contest, young Canadians were engaged in the renewal of the law as they tried to define a "crime" in various areas. As a result of the discussion paper, Canadians were able to reflect on the strategies used to confront unwanted behaviour, and to search for strategies that are efficient and just.
<p><i>Restoring Dignity</i></p> <p>The Commission committed to follow up on the report <i>Restoring Dignity: Responding to Institutional Abuse</i>, which was published in 2000.</p> <p>The objective of the follow-up was to determine how the report has been received by a variety of constituencies, and to promote research initiatives in line with the report's general recommendations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contribution to the production of an educational video, <i>Options for Dealing with Abuse</i>, which was produced by the B.C. Law Courts Education Society. Hosting of a roundtable intended to improve understanding of institutional child abuse among teachers, lawyers, mental health professionals, physicians, children's advocates and other service providers. A report on child abuse in community institutions and organizations was discussed. 	<ul style="list-style-type: none"> The educational video was the basis of a series of workshops held throughout British Columbia to help survivors examine their options for redress. It was also used in several lectures given by the Commission to various groups. Participants discussed the strategies and best practices that are being undertaken to improve understanding of institutional child abuse.
Actual appropriations allocated to other target areas for the period ending March 31, 2003: \$468,300		

Effective Management Practices

The Commission's strategic priorities are established by the Commissioners on the advice of the Commission's Advisory Council. The Council comprises up to 24 volunteers who reflect Canada's socio-economic and cultural diversity and represent a broad range of disciplines. The Council meets twice per year, and Council members correspond regularly with the Commission. The Council is considered an effective mechanism to provide advice on the Commission's strategic direction, long-term research program, performance review and other relevant matters.

The Commission has put in place additional mechanisms to ensure that it maintains a dialogue with Canadians, and thereby continues to be responsive to their law reform needs. The Commission also participates in international networks to keep abreast of developments in law reform around the world.

It is essential for the Commission to have knowledge of the latest developments in law and society. The Commission encourages staff to identify and discuss training requirements, undertake post-graduate training, attend conferences, and use coaching for senior management development.

To effectively engage Canadians in the renewal of the law, the Commission must maintain and develop its public profile. The Commission participates in, sponsors and organizes conferences and discussion forums. Partnerships are in place with universities and various professional bodies to involve academics and professionals in the Commission's research, and to solicit feedback on discussion papers and other publications.

All staff are responsible for identifying partnerships that would help the Commission deliver on its mandate. Partnerships with academics, lawyers, other professionals and research organizations help leverage synergies and create economies of scale. Research partnerships are solicited using requests for proposals, and proposals are formally assessed against predefined criteria.

The Commission has a memorandum of understanding with the Canadian Human Rights Commission to receive accounting, human resources and information technology services. The agreement is considered a cost-effective way to ensure functional services and systems.

Several knowledge management tools are in place or under development at the Commission, including:

- an archives system for corporate information files;
- a library for paper documents and reference books (under development);
- a shared drive for the storage of files available for common use; and
- an Internet site for research reports.

The Commission is also implementing a client relationship management system that will link research projects to relevant contacts and manage related correspondence. The Commission also has an electronic mailing list for people who wish to stay informed of its activities, events, requests for proposals and publications. To join the mailing list, visit the Commission's Web site at <http://www.lcc.gc.ca/en/listserv.asp>.

Lessons Learned

The Commission continuously seeks to improve its operational approach and management practices in order to achieve even better results. Senior management and staff regularly discuss the strengths and challenges of partnerships and research projects, and have come to the following conclusions.

The journey from research to policy

For a new concept to be implemented, it must first be understood. It must be assessed, debated and criticized, and its benefits must be evident or at least widely accepted. In short, the concept must be translated from an academic framework to a policy framework. This translation is not easy. For a concept to move from academic circles to policy spheres it must resonate with policy-makers, responding to or at least challenging their understanding of a problem.

New concepts often encounter resistance from specialists whose expertise is embedded in a certain conception of the world. Changes in policy often require an acceptance of the failures of past policies or at least a recognition of their inability to continue to provide satisfactory outcomes.

Ideas get implemented because enough people are convinced of their merits and because the impetus for change overcomes resistance to it. This may mean overcoming institutional biases, acquiring new data, critically examining current conceptual frameworks, dispelling myths or measuring the cost of doing nothing.

Ultimately, the journey from research to policy is not only a question of understanding the language of decision-makers, resistance from institutional players and the fears of different social actors, but also of engaging the wider public. Citizens must be convinced of the validity an idea, for it is they who will have to live with the consequences should the idea be implemented. Policies must not be developed *for* citizens, but rather *with* them. This requires a commitment to creating a space for critical discussion within our society. It also requires a commitment to increasing public involvement in research and public policy institutions, and to building the capacity of all citizens to engage in discussion.

Maintaining and nurturing research partnership networks

Since its inception, the Commission has increased the resources used to provide administrative and communications support to its research officers and partners. These increases were considered necessary for the Commission to effectively deliver on its mandate. The Commission expects that additional increases will be needed to properly maintain and nurture its research partnership networks.

Annex 1—Financial Tables

Table 1—Summary of Voted Parliamentary Appropriations (\$ thousands)

Vote	2002–2003		
	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Spending
Law Commission of Canada			
35 Program spending	2,915	2,999	2,907
(S) Contribution to employees' benefit plans	161	215	215
Total	3,076	3,214	3,122

The 2002–2003 total appropriations represent an increase of \$138,000 or 4 percent over the main estimates of \$3,076,000. Most of this difference represents funding received through supplementary estimates for the 2001–2002 operating budget carry forward, for salary increases resulting from collective bargaining agreements and for executive salary increases.

Table 2—Comparison of Total Parliamentary Appropriations Available to Actual Spending (\$ thousands)

	2002–2003		
	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Spending
Law Commission of Canada			
Full-time equivalents	11	11	12
Operating expenses	3,076	3,214	3,122
Capital expenditures	—	—	—
Grants and contributions	—	—	—
Total parliamentary appropriations available/used	3,076	3,214	3,122
Other revenues and expenditures			
Non-responsible revenues	—	—	—
Cost of services provided by other departments	126	128	128
Net cost of program	3,202	3,342	3,250

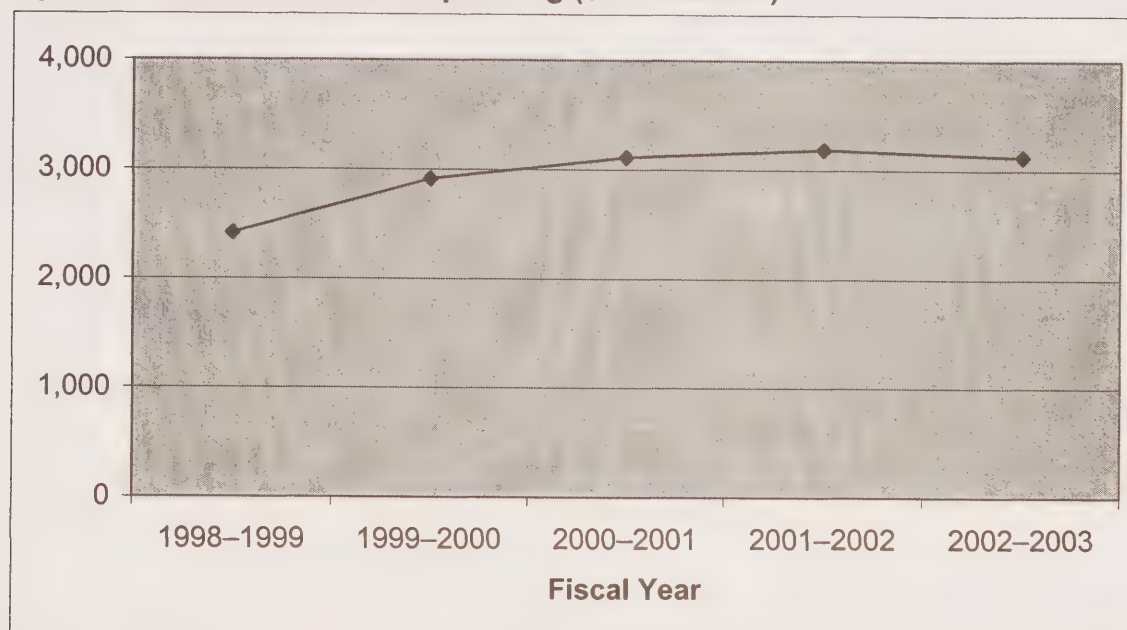
This table shows the total cost of the program including services provided without charge by other departments, such as accommodation and employee insurance plans.

The 2002–2003 actual spending represents 97 percent of the total appropriations. The difference of \$92,000 between actual spending and total appropriations is primarily attributed to research projects being delayed until the next fiscal year.

**Table 3—Historical Comparison of Parliamentary Appropriations
(\$ thousands)**

Business Line	2002–2001 Actual	2001–2002 Actual	Main Estimates	2002–2003	
				Total Appropriations	Actual Spending
Law Commission of Canada	3,110	3,188	3,076	3,214	3,122

Figure 1—Historical Actual Spending (\$ thousands)



Annex 2—Statute Administered

Statute Administered by the Law Commission of Canada

Law Commission of Canada Act (S.C., 1996, c. 9)

Annex 3—Contact Information

The law affects every member of our society, and everyone has an interest in ensuring that it is relevant, responsive, effective, accessible and just. Public participation in the Commission's work, and in the ongoing renewal of our legal system, is essential. The Law Commission of Canada encourages the Canadian public to get involved and make a difference.

Law Commission of Canada
11th Floor, Trebla Building
473 Albert Street
Ottawa, ON
K1A 0H8

Telephone: (613) 946-8980
Fax: (613) 946-8988
E-mail: info@lcc.gc.ca
Web site: www.lcc.gc.ca

Annexe 3 – Information sur la personne-ressource

Le droit touche tous les membres de notre société. Ainsi, chacun a intérêt à veiller à ce qu'il soit pertinent, adapté, efficace, accessible et juste. La participation du public aux travaux de la Commission du droit du Canada et au renouvellement de notre système juridique est essentielle. La Commission encourage les Canadiens et les Canadiennes à participer et à influencer les choses.

Commission du droit du Canada
Immeuble Trebla
473, rue Albert, 1^{er} étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0H8

Téléphone : (613) 946-8980
Télécopieur : (613) 946-8988
Courrier électronique : info@lcc.gc.ca
Site Web : www.lcc.gc.ca

Annexe 2 – Loi administrée

Loi administrée par la Commission du droit du Canada

Loi sur la Commission du droit du Canada (L.C., 1996, ch. 9)

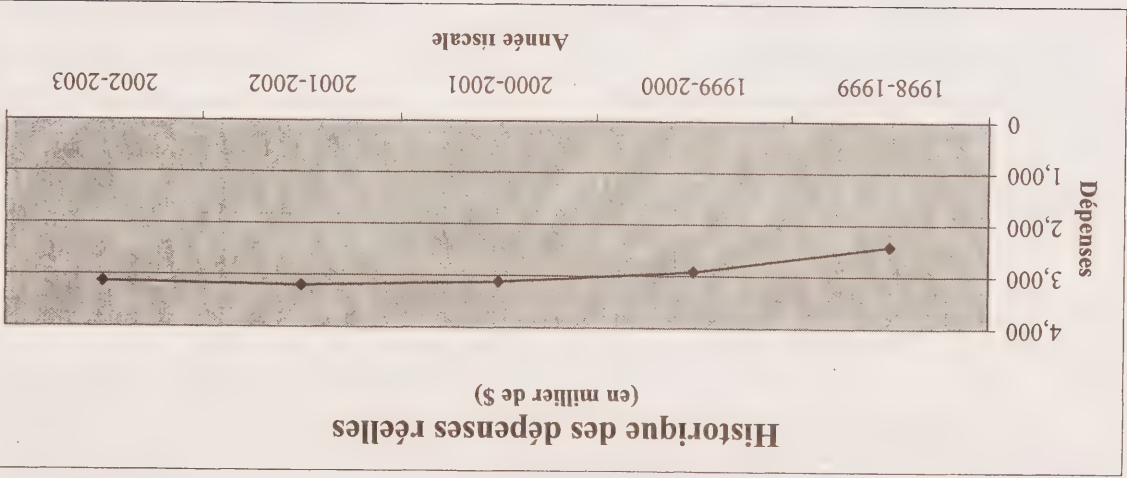


Tableau 2 – Comparaison des crédits parlementaires et des dépenses réelles (en milliers de dollars)

2002-2003			
Commission du droit du Canada	Dépenses des Budget principal des dépenses	Crédits totaux	Dépenses réelles
Équivalents temps plein	11	11	12
Dépenses de fonctionnement	3 076	3 214	3 122
Dépenses en capital	—	—	—
Subventions et contributions	—	—	—
Total des dépenses brutes	3 076	3 214	3 122
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	—	—	—
Coût des services offerts gratuitement	126	128	128
Coût net du programme	3 202	3 342	3 250

Ce tableau démontre le coût total du programme incluant le coût des services offerts par d'autres ministères, soit le coût lié aux installations matérielles et aux régimes d'assurance des employés.

Les dépenses réelles représentent 97 % des crédits parlementaires. L'écart de 92 000 \$ entre les dépenses réelles et les crédits parlementaires est principalement attribuable à certains projets de recherche qui n'ont pu être menés à terme avant la fin de l'année financière.

Tableau 3 – Comparaison historique des crédits parlementaires (en milliers de dollars)

2002-2003			
Secteur d'activité	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses
Commission du droit du Canada	3 110	3 188	3 076
			3 214
			3 122

Annexe 1 – Tableaux financiers

Tableau 1 – Sommaire des crédits parlementaires approuvés
(en milliers de dollars)

Crédit	Commission du droit du Canada		
	Budget principal des dépenses	Crédits totaux	Dépenses réelles
2002-2003			
35 Dépenses du programme	2 915	2 999	2 907
(S) Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	161	215	215
Total	3 076	3 214	3 122

Les crédits parlementaires pour 2002-2003 représentent une augmentation de 138 000 \$ ou 4 % par rapport au budget principal des dépenses de 3 076 000 \$. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre des budgets supplémentaires pour le report de budget de fonctionnement de 2001-2002, pour les augmentations salariales découlant des conventions collectives et pour les augmentations salariales du personnel de direction.

En définitive, le passage de la recherche aux politiques ne repose pas uniquement sur la compréhension du langage qu'utilisent les décideurs, de la résistance des intervenants institutionnels et des craintes des différents intervenants sociaux, mais aussi sur la participation du public. Les Canadiens et les Canadiennes doivent être convaincus de la validité d'une idée, car ce sont eux qui devront vivre avec les conséquences de la mise en application de cette idée. Les politiques ne doivent pas être élaborées *pour* la population, mais plutôt *avec* elle, ce qui requiert un engagement à créer l'espace pour la discussion critique au sein de notre société. Il faut également une volonté d'augmenter la participation du public dans les instituts de recherche et de politiques publiques, et une volonté de créer, chez tous les Canadiens et toutes les Canadiennes, la capacité de discuter.

Conserver et entretenir des réseaux de partenariat de recherche

Depuis sa création, la Commission a augmenté les ressources utilisées pour fournir un soutien administratif et un soutien de communication à ses agents de recherche et à ses partenaires. Ces augmentations ont été considérées nécessaires pour que la Commission puisse remplir efficacement son mandat. La Commission prévoit que d'autres augmentations seront nécessaires pour que ses réseaux de partenariat de recherche soient conservés et entretenus.

Plusieurs outils de gestion des connaissances sont en place ou en préparation à la Commission, entre autres les suivants :

- un système d'archives pour les dossiers d'information de l'organisme;
- une bibliothèque contenant les documents papier et les ouvrages de référence (en préparation);
- un lecteur partagé pour l'archivage de dossiers d'utilisation commune;
- un site Internet renfermant les rapports de recherche.

La Commission met également en œuvre un système de gestion des relations avec le client qui créera des liens entre des projets de recherche et les personnes-ressources pertinentes et gèrera la correspondance connexe. La Commission détient également une liste de distribution à l'intention des personnes qui souhaitent demeurer informées de ses activités, événements, demandes de propositions et publications. Pour vous inscrire sur cette liste, rendez-vous au site Web de la Commission à l'adresse <http://www.lcc.gc.ca/fr/listserv.asp>.

Leçons apprises

La Commission cherche constamment à améliorer son approche opérationnelle ainsi que ses pratiques de gestion afin d'obtenir de meilleurs résultats. La haute direction et les employés discutent régulièrement des forces et des faiblesses des partenariats et des projets de recherche et en sont venus aux conclusions résumées ci-après.

Le passage de la recherche aux politiques

Pour qu'un nouveau concept soit mis en œuvre, il doit d'abord être compris. Il faut l'évaluer, en débattre et en critiquer le potentiel, et ses avantages doivent être évidents ou, du moins, largement acceptés. Bref, le concept doit être traduit d'un cadre universitaire à un cadre politique. Cette « traduction » n'est pas facile. Ainsi, pour pouvoir adapter au domaine des politiques un concept provenant du milieu universitaire, ce concept doit trouver un écho chez les décideurs et répondre à un problème ou, du moins, remettre en question la compréhension qu'ont les décideurs d'un problème.

Les nouveaux concepts se heurtent souvent à la résistance de la part de spécialistes dont l'expertise est « gravée » dans une certaine conception du monde. Les changements en politiques exigent souvent l'acceptation des échecs des politiques passées, ou du moins, la reconnaissance de leur incapacité à continuer à fournir des résultats satisfaisants.

Les idées sont mises en application parce qu'il existe suffisamment de gens convaincus de leurs mérites, et que le désir de changement est plus puissant que la résistance à ce changement. Cela peut impliquer des partis pris institutionnels à faire disparaître, l'acquisition de nouvelles données, l'examen critique de cadres conceptuels actuels, des mythes dont il faut se débarrasser ou la mesure de ce qu'il en coûte de ne rien faire.

Pratiques de gestion efficaces

Les priorités stratégiques de la Commission sont établies par les commissaires sur l'avis du conseil consultatif. Le conseil est composé d'un maximum de 24 bénévoles qui reflètent la diversité socio-économique et culturelle du Canada et représentent un vaste éventail de disciplines. Il se réunit deux fois par année, et ses membres correspondent régulièrement avec la Commission. Le conseil est un mécanisme efficace qui donne des avis sur l'orientation stratégique de la Commission, son programme de recherche à long terme, l'examen du rendement et toute autre question pertinente.

La Commission a mis en place d'autres mécanismes pour s'assurer de maintenir un dialogue constant avec les Canadiens et les Canadiennes et continuer ainsi de répondre à leurs attentes en matière de réforme du droit. Elle participe également à des réseaux internationaux afin de demeurer au courant de ce qui se fait ailleurs en terme de réforme du droit.

Il est essentiel que la Commission se tienne au fait des nouveautés dans le domaine du droit et de la société. Elle encourage ses employés à déterminer et à examiner les exigences de formation, à entreprendre des études supérieures, à assister à des colloques et à utiliser des techniques d'encadrement pour le perfectionnement des cadres supérieurs.

Pour amener les Canadiens et les Canadiennes à participer au renouvellement du droit, la Commission doit conserver et perfectionner sa visibilité publique. À cette fin, elle participe à des colloques et à des forums de discussion pertinents et parraine ou organise ces événements au besoin. Des partenariats sont créés avec des universités et différents organismes professionnels afin de faire participer les universitaires et les professionnels à la recherche de la Commission et de solliciter de la rétroaction au sujet des documents de discussion et des autres publications.

Tous les employés sont responsables de la détermination des partenariats susceptibles d'aider la Commission à remplir son mandat. Des partenariats avec des universitaires, des avocats, d'autres professionnels et des organismes de recherche aident à accroître les synergies et créent des économies d'échelle. Les partenariats de recherche sont sollicités à l'aide de demandes de propositions, et les propositions sont officiellement évaluées en fonction de critères prédéfinis.

La Commission a conclu un protocole d'entente avec la Commission canadienne des droits de la personne afin de recevoir des services liés à la comptabilité, aux ressources humaines et aux technologies de l'information. L'entente est considérée comme une façon rentable d'assurer des services et des systèmes fonctionnels.

Autres domaines

Engagement	Principales activités	Résultats clés
<p>Qu'est-ce qu'un crime?</p> <p>La Commission s'est engagée à commencer à se pencher sur cette question fondamentale concernant ses quatre domaines clés.</p> <p>L'objectif de la recherche est de déterminer la raison pour laquelle certains comportements sont considérés comme des crimes ainsi que l'incidence de cette façon de voir sur les rapports personnels, sociaux et économiques et sur les rapports de gouvernance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Six universitaires provenant de différentes disciplines examinent la question Qu'est-ce qu'un crime? Leurs travaux seront publiés à l'automne 2003 par la UBC Press et Les Presses de l'Université Laval. Un concours d'essais du niveau secondaire portant sur la question Qu'est-ce qu'un crime a été lancé en 2001. Les résultats du concours ont été annoncés en 2002 et publiés dans le rapport annuel 2002-2003 de la Commission. La Commission a publié un document de discussion sur la question Qu'est-ce qu'un crime?, lequel portait sur les raisons pour lesquelles certains comportements sont considérés indésirables ou criminels ainsi que sur une variété de stratégies afin de réduire et d'empêcher les comportements indésirables et criminels. 	<ul style="list-style-type: none"> Le travail entrepris par les six universitaires a été présenté dans le cadre d'un atelier parrainé par la Fédération canadienne des sciences humaines. Au moyen du concours d'essais de niveau secondaire, les jeunes Canadiens et Canadiennes ont participé au renouvellement du droit visant à définir ce qu'est un crime dans différents domaines. À la suite de la publication du document de discussion, les Canadiens et les Canadiennes ont pu réfléchir aux stratégies utilisées afin de confronter les comportements indésirables et chercher des stratégies qui sont efficaces et justes.
<p>La dignité retrouvée</p> <p>La Commission s'est engagée à effectuer le suivi en ce qui concerne le rapport intitulé <i>La dignité retrouvée : La réparation des sévices infligés aux enfants dans des établissements canadiens</i>, qui a été publié en 2000.</p> <p>L'objectif du suivi visait à déterminer la façon dont le rapport avait été reçu par une variété d'auditoires et à promouvoir les initiatives de recherche harmonisées avec les recommandations générales du rapport.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à la production d'une vidéo éducative, <i>Options for dealing with Abuse</i>, qui a été produite par la B.C. Law Courts Education Society. Hôte d'une table ronde visant l'amélioration de la compréhension, par les professeurs, les avocats, les professionnels de la santé mentale, les médecins, les défenseurs des droits des enfants et d'autres fournisseurs de services, des sévices infligés aux enfants dans des établissements. Un rapport portant sur les sévices infligés aux enfants dans des établissements communautaires et organisationnels a été examiné. 	<ul style="list-style-type: none"> La vidéo éducative a été utilisée comme base pour une série d'ateliers partout en Colombie-Britannique afin d'aider les survivants à examiner leurs options de recours. Elle a également été utilisée dans le cadre de plusieurs conférences données par la Commission à différents groupes. Les participants ont discuté des stratégies et des meilleures pratiques entreprises afin d'améliorer la compréhension des sévices infligés aux enfants dans des établissements.

Dépenses réelles allouées aux autres domaines pour la période se terminant le 31 mars 2003 : 468 300 \$

Domaine clé : rapports sociaux

Engagement	Principales activités	Résultats clés
<p>Les rapports sociaux harmonieux et sains reposent sur la confiance, l'interdépendance et le respect. Mais la mésestante et le conflit sont des incidences inévitables de la vie de tous les jours. Dans le passé, le droit dépendait grandement des institutions publiques comme le système de justice criminelle et la police pour résoudre les conflits et assurer la sécurité. Toutefois, les Canadiens et les Canadiennes s'en remettent de plus en plus aux méthodes non formelles de résolution des conflits et aux institutions privées pour assurer leur sécurité.</p> <p>L'objectif des activités de recherche et de discussion de la Commission dans ce domaine est d'explorer l'incidence des méthodes plus informelles de résolution de conflit sur la vie des Canadiens.</p> <p>Pour 2002-2003, la Commission s'est engagée à explorer les concepts de l'ordre, de la sécurité et de la justice réparatrice et de la justice transformatrice.</p>	<p><i>En quête de sécurité</i></p> <p>Les activités de recherche et de discussion visaient à déterminer les rôles des services policiers et des services privés de sécurité :</p> <ul style="list-style-type: none"> Document de discussion portant sur le rôle des forces policières et des agences de sécurité privées Consultations publiques sur l'avenir des services policiers et des services de sécurité au Canada Colloque international sur les services policiers et la sécurité, dont une rencontre spéciale des greffiers provinciaux responsables de la réglementation de l'industrie de la sécurité privée <p><i>Résolution des conflits : vers la justice réparatrice</i></p> <p>Les activités de recherche et de discussion portaient sur l'examen des principes et des pratiques de la justice réparatrice et de la médiation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Consultations, document de discussion et vidéo éducative Financement de projets supplémentaires liés à la résolution de conflits Participation à des événements afin de faire progresser le dialogue portant sur la justice réparatrice, y compris un groupe de discussion lors du colloque national de l'Association canadienne de justice pénale Partenariat avec le Conseil de recherches en sciences humaines pour obtenir les services d'un professeur qui travaillerait auprès de la Commission pour faire progresser les concepts liés à la justice réparatrice et à la médiation 	<ul style="list-style-type: none"> Stimulation du débat auprès des médias et des forces policières au sujet du rôle que les entreprises de sécurité privées devraient jouer et des règlements nécessaires. Identification du besoin d'une meilleure communication et de meilleurs partenariats entre les forces policières et les agences de sécurité privées, y compris des étapes y menant. Reconnaissance, par les participants au colloque, qu'une responsabilisation claire est essentielle afin d'obtenir une meilleure collaboration entre les forces policières et les agences de sécurité privées. Meilleure sensibilisation des greffiers provinciaux au sujet des initiatives entreprises dans chaque province ou territoire et des approches adoptées en vue de la réglementation des agences de sécurité privées. Les greffiers se sont engagés à se réunir de nouveau et à poursuivre les discussions. Le document de discussion et la vidéo portant sur la justice réparatrice sont utilisés dans beaucoup d'universités, particulièrement dans les facultés de criminologie. La vidéo est également utilisée dans le cadre de la formation des agents de police et d'autres professionnels de la justice. Les projets supplémentaires ont fourni d'autres renseignements pour un rapport qui sera présenté au Parlement au plus tard à la fin de 2003. Le public est davantage sensibilisé aux nouvelles formes de résolution des conflits, aux valeurs sous-tendant les processus de résolution des conflits et à l'incidence de ces processus sur la société.

Dépenses réelles allouées aux activités liées aux rapports sociaux pour la période se terminant le 31 mars 2003 : 874 160 \$

Domaine clé : rapports économiques

Engagement	Principales activités	Résultats clés
<p>Un bon nombre de rapports parmi les plus importants de nos jours sont des rapports à caractère économique, lesquels visent notamment la reconnaissance, l'attribution et la distribution des ressources. L'évolution des tendances dans le domaine du commerce, de la consommation, de l'éducation et du travail présente d'importants défis, en raison notamment de la dislocation que ces tendances occasionnent sur le plan de l'emploi, de la famille et des collectivités qui sont touchées. La Commission croit qu'en voyant les activités commerciales dans un cadre relationnel, on pourra mieux cerner comment le droit peut apporter les réponses qui s'imposent devant les perturbations humaines et sociales occasionnées par l'économie en transition.</p> <p>L'objectif des activités de recherche et de discussion de la Commission dans ce domaine est d'explorer la façon dont on pourrait mieux articuler le droit de manière à accroître la force économique tout en sauvegardant les valeurs sociales fondamentales.</p> <p>Pour 2002-2003, la Commission s'est engagée à explorer les contraintes liées à la capacité à fournir le savoir, tels des droits de propriété intellectuelle, comme sûretés à des fins d'investissement, ainsi que les rapports entre le travail et la sécurité économique.</p>	<p>La capitalisation du savoir</p> <p>Les activités de recherche et de discussion portaient sur l'examen des contraintes liées à la capacité à fournir le savoir, tels des droits de propriété intellectuelle, comme sûretés à des fins d'investissement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Projet de recherche visant à explorer l'incertitude des sûretés à l'égard de la propriété intellectuelle <p>Le travailleur vulnérable</p> <p>Les activités de recherche et de discussion portaient sur l'examen des moyens par lesquels le droit permet aux personnes d'atteindre la sécurité financière ou les en empêche :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Projet de recherche portant sur le travail indépendant et la façon dont le droit se sert du statut d'un individu sur le plan de l'emploi pour déterminer le degré de protection professionnelle et les avantages sociaux qui lui seront conférés ■ Projet de recherche portant sur les pratiques de travail marginalisées liées aux services érotiques et aux établissements de danse érotique ■ En collaboration avec la Commission des droits de la personne du Québec, projet de recherche qui examine quelles répercussions la mondialisation et l'ère de l'information ont eues sur la santé mentale des travailleurs et des travailleuses 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le projet de recherche explorait les ambiguïtés présentes dans les lois fédérales canadiennes liées aux sûretés touchant la propriété intellectuelle et propose que ces ambiguïtés constituent un préjudice pour l'économie canadienne et doivent être réglées le plus possible. La Commission poursuit son travail dans le cadre d'un partenariat avec la Stratégie commerciale de la Conférence pour l'harmonisation des lois au Canada. ■ Dans le cadre de la recherche sur le travail indépendant, on a soulevé des questions sur la façon dont le droit reconnaît et rétribue les différents types de travail ou les catégories de travailleurs ainsi que sur les conséquences juridiques découlant de l'absence de reconnaissance ou de rétribution. ■ Dans le cadre du projet de recherche sur le travail marginalisé lié aux services érotiques et aux établissements de danse érotique, des chercheurs ont déterminé des ressources juridiques, sociales et économiques qui pourraient permettre aux travailleurs de mieux résister aux aspects oppressifs de leur travail. ■ Les résultats de la recherche portant sur l'incidence de la mondialisation et de l'ère de l'information sont prévus d'ici la fin de 2003.

Dépenses réelles allouées aux activités liées aux rapports économiques pour la période se terminant le 31 mars 2003 : 343 420 \$

Domaine clé : rapports de gouvernance

Engagement	Principales activités	Résultats clés
<p>Les Canadiens et les Canadiennes tendent à délaisser leurs institutions publiques et manifestent un plus grand scepticisme quant à la pertinence de leurs interventions. La Commission étudie les mécanismes de prise de décision au sein des institutions, tant publiques que privées, et cherche à proposer des mécanismes de gouvernance efficaces dans un cadre de transparence et de responsabilisation.</p> <p>L'objectif des activités de recherche et de discussion de la Commission dans ce domaine est d'examiner des façons d'améliorer la capacité des citoyens à participer concrètement aux divers processus existant au sein des institutions publiques.</p> <p>Pour 2002-2003, la Commission s'est engagée à explorer les concepts de la réforme électorale et des responsabilités de fiduciaire.</p>	<p>La réforme électorale</p> <p>Les activités de recherche et de discussion portaient sur l'examen du besoin potentiel d'une réforme électorale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Publication de six documents de recherche portant sur la réforme électorale qui posaient une série de questions liées à l'état de la démocratie au Canada ■ Consultations tenues partout au Canada afin de discuter de la gouvernance démocratique et du système électoral <p>Les responsabilités fiduciaires</p> <p>Les activités de recherche et de discussion portaient sur l'examen des responsabilités fiduciaires dans le contexte des rapports entre les collectivités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Publication d'une série de documents portant sur les responsabilités fiduciaires, y compris les rapports entre les gouvernements et les Autochtones ■ Création d'un partenariat avec l'Indigenous Bar Association afin d'examiner les questions juridiques liées à la coexistence avec les collectivités autochtones <p>La gouvernance au-delà des frontières</p> <p>Les activités de recherche et de discussion portaient sur l'examen des façons dont le droit et les institutions de gouvernance pouvaient le mieux servir les Canadiens et les Canadiennes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Table ronde avec cinq équipes de recherche travaillant avec la Commission afin d'explorer l'incidence potentielle des lois et des politiques canadiennes sur les autres pays 	<ul style="list-style-type: none"> ■ On a favorisé la discussion entre les Canadiens et les Canadiennes sur l'état de la démocratie au Canada et on a exprimé des préoccupations au sujet du système de gouvernance démocratique et du système électoral actuel. ■ À la suite des discussions et de la publication des documents de recherche, la Commission va préparer un rapport à l'intention du Parlement. De plus, elle continuera à consulter les Canadiens et les Canadiennes et à appuyer la recherche sur la gouvernance démocratique dans la société contemporaine canadienne. ■ On a soulevé des questions afin de discuter de ce qui est nécessaire pour assurer que les traditions juridiques autochtones s'épanouissent et des institutions qui sont nécessaires. ■ Une meilleure connaissance et compréhension du concept de fiduciaire, de ses possibilités futures, de ses promesses et de ses difficultés. ■ La table ronde a permis aux participants de formuler des commentaires sur leurs résultats préliminaires et de discuter des points exigeant des recherches supplémentaires. Pour donner suite à ces travaux et aux idées générées au cours de la table ronde, la Commission a entrepris d'explorer les questions de gouvernance liées à la responsabilité sociale des entreprises.
<p>Dépenses réelles allouées aux activités liées aux rapports de gouvernance pour la période se terminant le 31 mars 2003 : 999 040 \$</p>		

Résultats d'ensemble et liens entre les ressources

Domaine clé : rapports personnels		
Engagement	Principales activités	Résultats clés
<p>Le droit canadien repose en grande partie sur des hypothèses concernant la manière dont les personnes organisent leur vie privée et se lient avec leurs partenaires, leurs parents, leurs enfants et d'autres proches. Comme ces hypothèses ne reflètent pas nécessairement de façon adéquate ou précise la réalité des relations actuelles, les politiques et processus juridiques qui en découlent peuvent être désuets, voire dommageables. Depuis sa création, la Commission a lancé un certain nombre de projets de recherche dont l'objet est d'analyser en profondeur les différents types de rapports de dépendance et d'interdépendance.</p> <p>L'objectif des activités de recherche et de discussion de la Commission dans ce domaine est d'explorer comment le droit perçoit et articule ces rapports de nature personnelle et comment il peut, à certains égards, pallier ou exacerber le déséquilibre des pouvoirs à l'intérieur de tels rapports, déséquilibre qui peut mener à des abus ou même, à l'exploitation de l'une des parties par l'autre.</p> <p>Pour 2002-2003, la Commission s'est engagée à déterminer et à proposer des façons plus adaptées et efficaces permettant au droit d'appuyer les aînés et leurs rapports personnels.</p>	<p><i>À la recherche de la justice intergénérationnelle</i></p> <p>Les activités de recherche et de discussion portaient sur les distinctions juridiques intergénérationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Recherche sur les distinctions fondée sur l'âge, les rapports intergénérationnels et les questions liées à la justice intergénérationnelle ■ Présentation d'un document de discussion provisoire à un groupe d'experts pour examen et commentaires ■ Partenariat avec le Conseil de recherches en sciences humaines afin qu'un professeur travaille avec la Commission sur des concepts innovateurs de justice intergénérationnelle ■ Concours visant à obtenir les opinions des jeunes Canadiens et Canadiennes sur ce qui peut être accompli pour assurer que les jeunes et les aînés soient traités équitablement, sans discrimination, tout en promouvant la justice et l'échange entre les générations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La recherche portera sur l'incidence du droit et son application aux rapports entre les aînés et les enfants ainsi que les adolescents. Parmi les résultats à obtenir, on trouve l'analyse des avantages liés à l'âge en vertu du droit et leur incidence sur les rapports intergénérationnels. ■ Les membres du groupe d'experts ont examiné le contenu, les questions et les méthodologies proposés et ont fourni des suggestions à propos de personnes-ressources, de consultations, de recherche et d'événements supplémentaires. ■ On a obtenu des points de vue sur les questions intergénérationnelles, comme la perception par un groupe d'un autre, les contributions de chaque groupe d'âge à la société, les lois et les politiques qui créent des distinctions fondées sur l'âge, l'incidence du vieillissement de la population et le rôle du gouvernement lorsque vient le temps d'offrir une aide aux jeunes et aux aînés. ■ La présentation devant le Comité permanent de la Chambre des communes sur la justice et les droits de la personne a permis de souligner les opinions de la Commission sur les insuffisances de l'infrastructure juridique actuelle en rapport avec les relations de nature personnelle entre adultes. On a soutenu que le droit canadien actuel ne reconnaît pas suffisamment les relations autres que l'union conjugale et qu'il ne dispose pas d'infrastructure juridique à cet effet.
Dépenses réelles allouées aux activités liées aux rapports personnels pour la période se terminant le 31 mars 2003 : 437 080 \$		

■ Rapports économiques

L'évolution des milieux de travail, la création de nouvelles formes de propriété et de richesse, la reconnaissance de l'importance du travail, rémunéré ou non, les nouvelles méthodes de conduite des affaires, la mondialisation et l'émergence d'une économie fondée sur le savoir ont toutes d'importantes conséquences tant pour les personnes entrant sur le marché du travail que pour celles dont l'emploi actuel se trouve menacé. La Commission explore les moyens de mieux structurer le droit pour renforcer l'économie du pays tout en protégeant les valeurs sociales fondamentales.

■ Rapports sociaux

Dans la société canadienne, caractérisée par sa diversité sociale et démographique, de plus en plus de gens s'identifient autant comme membres d'une société que comme membres de groupes et de collectivités. Ils trouvent une reconnaissance et une raison d'être dans ces groupes et collectivités auxquels ils choisissent de s'associer ou qui leur sont désignés. La Commission examine comment le système juridique reconnaît la diversité des rapports sociaux dans un contexte sociodémographique en évolution.

La Commission a également entrepris un travail sur la question fondamentale qui concerne les quatre domaines clés, à savoir : Qu'est-ce qu'un crime? L'objectif de cette recherche consiste à déterminer la raison pour laquelle certains comportements sont considérés comme des crimes ainsi que l'incidence de cette façon de voir sur les rapports personnels, sociaux et économiques et sur les rapports de gouvernance. De plus, la Commission a poursuivi le suivi en ce qui concerne le rapport intitulé *La dignité retrouvée : La réparation des services infligés aux enfants dans des établissements canadiens*, qui a été publié en 2000. Elle veut déterminer la façon dont le rapport a été reçu par une variété d'auditoires et promouvoir les initiatives de recherche conformes aux recommandations du rapport.

Un aperçu détaillé des activités liées à chaque domaine clé est fourni dans le rapport annuel 2002-2003 de la Commission, lequel fait état des engagements soulignés dans le rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 de la Commission.

On peut trouver le rapport annuel 2002-2003 de la Commission sur le site Web de cette dernière à l'adresse <http://www.lcc.gc.ca/fr/about/rapports/2003/ra2003/html/toc.asp>.

On peut trouver le rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 de la Commission sur le site Web de cette dernière à l'adresse <http://www.lcc.gc.ca/fr/about/rapports/2002/rtp.asp>.

La prochaine section présente un résumé des engagements, des activités, des résultats obtenus et des ressources connexes pour chaque domaine clé ainsi que pour d'autres domaines de la Commission.

Résultat stratégique

Le résultat stratégique de la Commission consiste en des avis indépendants sur la réforme du droit canadien, de ses institutions et de ses procédures pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins changeants de la société canadienne.

Pour la période se terminant le 31 mars 2003, les dépenses réelles totales du résultat stratégique s'élevaient à 3 250 000 \$, ce qui représente le coût net du programme comme l'indique le tableau 2 de l'annexe 1.

Domaines clés

Étant donné la nature de la mission et du mandat de la Commission, et compte tenu de la recherche et des discussions nécessaires pour réaliser le résultat stratégique, les résultats sont définis en relation avec la capacité de la Commission à stimuler la recherche et la discussion portant sur des questions juridiques d'intérêt public, à faire progresser de nouveaux concepts de droit et à formuler des recommandations à examiner.

Les résultats finaux, comme le renouvellement du droit, exigent une perspective à long terme et dépendent du programme de différents gouvernements ainsi que de leur volonté à mettre en œuvre les recommandations de la Commission. Ces résultats finaux ne sont donc pas considérés relever directement de la Commission.

Pour parvenir à son résultat stratégique, la Commission tient des activités dans quatre domaines clés qui reflètent les préoccupations des Canadiens et des Canadiennes et qui renvoient au cœur de leurs rapports avec le droit et le système juridique.

Rapports personnels

Une bonne partie du droit canadien repose sur des hypothèses concernant la manière dont les personnes organisent leur vie privée et se lient avec leurs partenaires, leurs parents, leurs enfants et d'autres proches. Ces hypothèses ne reflètent pas nécessairement de façon adéquate ou précise la réalité des relations actuelles. La Commission examine comment les lois pourraient être conçues de façon à répondre plus efficacement aux rapports personnels entretenus au sein de la population canadienne.

Rapports de gouvernance

La capacité des citoyens à participer de façon valable au processus démocratique pose des défis dans la conception des institutions publiques. La population canadienne se désengage de ces institutions et s'interroge sur leur capacité à répondre aux attentes légitimes. La Commission étudie les processus décisionnels et les institutions, tant dans le secteur public que privé, et explore les processus de gouvernance efficaces dans un cadre d'ouverture et de responsabilité.

La Commission a documenté son cadre de contrôle de la gestion, y compris sa mission, son mandat, ses principes directeurs, ses orientations stratégiques, ses critères de sélection de projet et ses politiques et procédures clés d'exploitation pour la gestion des projets de recherche.

Dans le cadre de l'évaluation de sa capacité de fonction moderne de contrôleur, la Commission examinera les avantages de définir son profil de risque et d'élaborer une politique ou un cadre de gestion du risque. L'évaluation de la capacité sera terminée en septembre 2003, et la haute direction s'est engagée à créer un plan d'action pour donner suite aux possibilités d'amélioration qui auront été mises en lumière.

Défis et réponses organisationnels

Les membres de sociétés démocratiques ont de grandes attentes en ce qui concerne le droit. Ils souhaitent être soumis à la primauté du droit et aspirent donc à un système juridique pertinent auquel chacun peut participer pleinement.

Les questions sociales et juridiques auxquelles sont confrontés les Canadiens et les Canadiennes sont complexes. Certaines questions ne sont pas complètement comprises et nécessitent une étude et une enquête multidisciplinaires abordant des considérations sociales, économiques et culturelles simplement dans le but de déterminer leur nature et leur portée.

Les changements sociaux et économiques mettent continuellement à l'épreuve la capacité du droit à répondre adéquatement aux attentes et aux complexités. Les citoyens demandent que le droit soit réformé en fonction de l'évolution de la société. Toutefois, les attentes des citoyens et leur prévision de l'incidence des changements sociaux sur le droit sont souvent contradictoires. La Commission a la tâche difficile de faciliter une discussion publique éclairée portant sur les questions de la réforme du droit.

La complexité des transformations touchant la société canadienne indique que les solutions juridiques simplistes ne seront pas adéquates. Les relations dynamiques et changeantes entre les citoyens doivent être reflétées dans le droit. Depuis sa création, la Commission a exploré la façon dont le droit fonctionne dans le cadre des rapports que les gens ont créés entre eux. Le programme de recherche de la Commission est divisé en quatre grands thèmes, à savoir les rapports personnels, les rapports sociaux, les rapports économiques et les rapports de gouvernance.

Ces thèmes mettent l'accent sur la primauté des rapports dans la société moderne et sur le rôle de guide du droit dans la création de ces rapports. Ce sont les rapports – et non des règles de droit précises – qui constituent le point de départ de la recherche de la Commission. Les études portent sur les rapports, non parce qu'il s'agit de réflexions passives sur des concepts juridiques, mais parce qu'il s'agit d'institutions sociales dynamiques.

Risques et pratiques de gestion du risque

Les risques d'exploitation de la Commission se rapportent en grande partie à ses projets de recherche. Le conseil consultatif donne des avis sur la pertinence de la recherche proposée, et une approche standardisée est utilisée pour solliciter des propositions de recherche. La Commission évalue les propositions en fonction de critères prédéfinis, comme la crédibilité du partenaire de recherche et la complexité de la recherche proposée. Les chargés de recherche de la Commission gèrent les projets conformément aux risques perçus, et les rapports de recherche sont évalués minutieusement. Les commissaires approuvent les rapports de recherche pour la publication.

Beaucoup de problèmes relatifs à la réforme du droit présentent une dimension autant fédérale que provinciale et nécessitent une action concertée de la part des différents ordres de gouvernement. La Commission travaille avec les commissions de réforme du droit et les ministères de la justice des provinces dans le cadre de projets de recherche visant à coordonner les stratégies élaborées. Elle travaille également avec un grand nombre d'organisations pour effectuer des travaux de recherche, organiser des forums ou des colloques ou y participer et publier ainsi que distribuer des documents de recherche. La Commission sollicite régulièrement des propositions de partenaires potentiels et les évalue officiellement au mérite. Les partenariats sont considérés comme étant essentiels à la création d'économies d'échelle et de synergies avec les intervenants.

Voici des exemples de partenariat :

- le concours annuel « Rapports en évolution », destiné aux chercheurs de toutes les disciplines et tenu en association avec le Conseil de recherches en sciences humaines;
- un concours annuel visant à recruter deux chercheurs virtuels en résidence à la Commission, également organisé en association avec le Conseil de recherches en sciences humaines;
- une entente pluriannuelle conclue avec l'Association canadienne des professeurs de droit, l'Association canadienne de droit et société et le Conseil des doyens et doynes des facultés de droit du Canada permettant de tenir un concours annuel intitulé « Perspectives juridiques », dans le cadre duquel les participants préparent des documents scientifiques portant sur une question liée à un programme de recherche de la Commission;

- un projet conjoint entrepris avec le British Columbia Law Institute afin d'effectuer des recherches sur des questions touchant les personnes âgées, ainsi qu'un projet entrepris de concert avec les Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques sur les relations intergénérationnelles;

- une étroite collaboration avec plusieurs organisations communautaires et bénévoles tant au niveau national qu'international (par exemple, la Commission travaille avec YouCAN dans le cadre de travaux sur la réforme électorale, avec l'Indigenous Bar Association au sujet des rapports fiduciaires et avec le National Institute of Justice des États-Unis pour les questions ayant trait à l'ordre et à la sécurité);

- d'autres ministères et organismes ont donné des avis et participé aux projets, comme Elections Canada (au sujet de la réforme électorale) et le ministre du Solliciteur général du Canada (avec l'organisation du colloque international sur l'ordre et la sécurité);

- des partenariats avec différents éditeurs en vue de la publication et de la distribution des travaux de recherche de la Commission (par exemple, avec Les Presses de

Description du secteur d'activité

La Commission réalise son mandat en favorisant des recherches pertinentes qui incitent directement les Canadiens et les Canadiennes à renouveler le droit. Elle élabore et met en œuvre des programmes de recherche qui aideront à mieux comprendre le rôle que le droit peut et doit jouer dans la société canadienne.

La Commission utilise diverses formules pour consulter la population canadienne. En plus de publier et de distribuer des rapports, elle utilise d'autres médias et tribunes, notamment en diffusant les résultats de ses études par des moyens électroniques, en produisant des émissions radiophoniques et des émissions sur vidéo, en participant des congrès et des colloques, et en organisant des conférences de presse et des assemblées publiques.

Les conclusions et les propositions de la Commission sont résumées dans des documents de discussion qui sont distribués à grande échelle. Ces documents peuvent parfois prendre la forme de recommandations à l'intention du Parlement et d'autres décideurs.

Indépendance

En vertu de la *Loi sur la Commission du droit du Canada*, la Commission a pour mission de fournir, sur la base des connaissances et de l'expérience d'un large éventail de groupes et de particuliers, des avis indépendants sur la réforme du droit du Canada. En conséquence, la Commission fonctionne comme un organisme autonome, responsable devant le Parlement par l'entremise du ministre de la Justice.

Son indépendance à l'égard du ministère de la Justice permet à la Commission d'entreprendre des projets de réforme du droit pluriministériels qui ne sont pas nécessairement dictés par le programme législatif du gouvernement. En tant qu'organisme indépendant, la Commission peut efficacement adopter un point de vue à long terme sur la législation, les institutions et les politiques permettant de réagir aux questions complexes en évolution.

Ressources

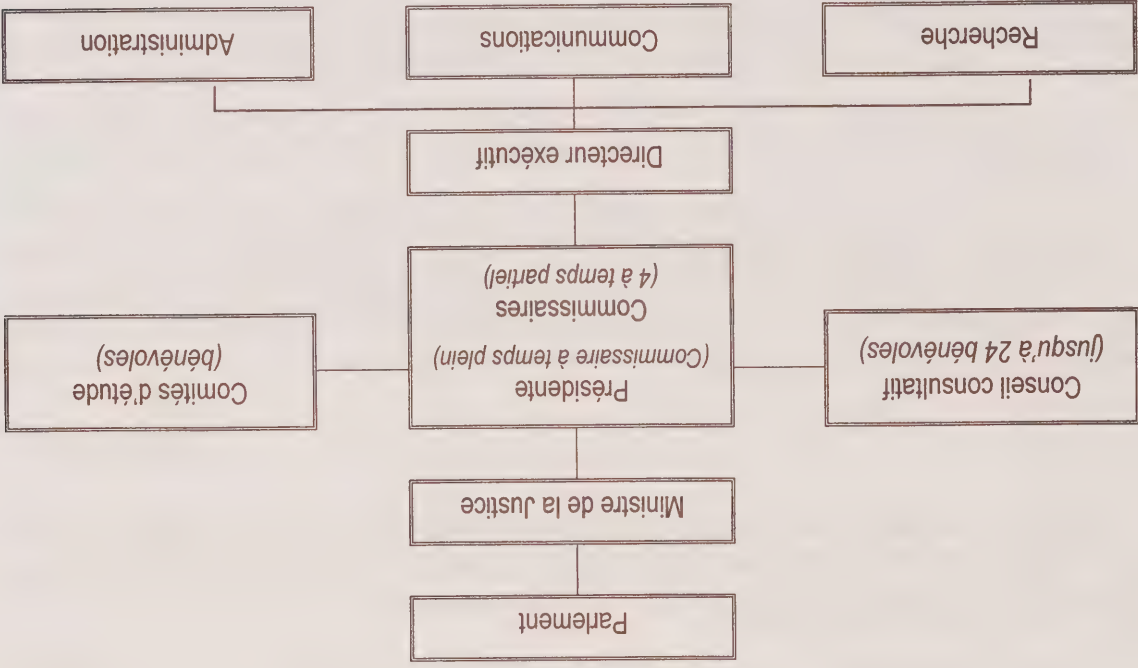
La Commission est financée dans une large mesure au moyen de crédits parlementaires et elle est autorisée à dépenser son revenu gagné au cours de l'année. Les salaires, les contrats de recherche et les frais généraux de fonctionnement représentent la plus grande partie de ses dépenses.

On trouvera un aperçu des dépenses de la Commission pour la période se terminant le 31 mars 2003 à l'annexe 1.

On peut trouver la *Loi sur la Commission du droit du Canada* sur le site Web de l'organisme à l'adresse <http://www.lcc.gc.ca/fr/about/lcca.asp>.

Structure organisationnelle

La Commission du droit du Canada est une agence ministérielle indépendante, responsable devant le Parlement par l'entremise du ministre de la Justice. Le gouverneur en conseil nomme le président et quatre commissaires à temps partiel, sur la recommandation du ministre de la Justice, pour des mandats d'au plus cinq ans. La Commission est aidée dans ses fonctions par un petit secrétariat dirigé par un directeur exécutif.



La Commission a mis sur pied un conseil consultatif comprenant un maximum de 24 bénévoles qui reflètent la diversité socio-économique et culturelle du Canada et représentent un vaste éventail de disciplines. Le conseil donne des avis sur l'orientation stratégique de la Commission, son programme de recherche à long terme, l'examen du rendement et toute autre question pertinente.

Des comités d'étude sont formés, au besoin, pour donner des avis sur des projets de recherche particuliers. Chaque comité est dirigé par un commissaire et est composé de spécialistes bénévoles de diverses disciplines et de membres des collectivités touchées. Afin d'appuyer les comités d'étude, des contrats de recherche sont accordés à des spécialistes reconnus du secteur privé et du milieu universitaire.

Mission

La raison d'être de la Commission du droit du Canada est mieux exprimée dans son énoncé de mission, qui est le suivant :

Engager les Canadiens et Canadiennes dans la réforme du droit afin de s'assurer qu'il soit pertinent, dynamique, efficace, juste et également accessible à tous et à toutes.

On peut trouver de l'information au sujet de la Commission du droit du Canada et de sa mission sur son site Web, à l'adresse <http://www.lcc.gc.ca/fr/index.asp>.

Mandat

Le mandat de la Commission du droit du Canada découle de la *Loi sur la Commission du droit du Canada* qui est entrée en vigueur en avril 1997. Le mandat juridique de la Commission est « d'étudier et de revoir le droit du Canada et ses effets, d'une façon systématique qui reflète les concepts et les institutions des deux systèmes juridiques du Canada ».

L'article 3 de la *Loi sur la Commission du droit du Canada* impose à la Commission de mettre l'accent sur quatre orientations :

- **Nouveaux concepts juridiques** : La Commission doit travailler à l'élaboration de nouvelles perspectives et de nouveaux concepts juridiques.
- **Efficacité et accessibilité** : La Commission doit instituer des mesures qui rendent le système juridique plus efficace, plus économique et plus accessible.
- **Encouragement du débat critique** : La Commission a pour mission d'encourager la participation au débat critique sur le droit et son mode de fonctionnement au sein de la société canadienne. On l'incite à établir des liens productifs avec tous les milieux – y compris le milieu universitaire – de façon à assurer leur coopération et leur coordination relativement aux initiatives de réforme du droit.
- **Suppression des règles désuètes et des anomalies** : La Commission doit travailler à la suppression des règles de droit tombées en désuétude et des anomalies du droit.


Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003

La Commission du droit du Canada est heureuse de présenter son rapport sur le rendement au Parlement et au public canadien.

À ma connaissance, l'information fournie dans le présent document décrit fidèlement la mission, le mandat, les priorités et les résultats de la Commission. L'information fournie est compatible avec les principes d'établissement de rapport contenus dans le *Guide de préparation – Rapports ministériels sur le rendement 2002-2003*, à savoir :

- brosser un tableau cohérent et équilibré du rendement qui est à la fois bref et pertinent;
- viser essentiellement les résultats;
- lier le rendement aux engagements antérieurs;
- mettre le rendement en contexte;
- lier les ressources aux résultats stratégiques.

Je suis satisfait des processus et procédures d'assurance de la qualité utilisés lors de la préparation du présent document. Je crois que le Parlement et le public canadien peuvent avoir confiance en la méthodologie et l'information présentées dans le cadre du présent rapport pour démontrer le rendement de la Commission.

Nom : 
Date : 16 sept. 2003

Une réforme démocratique du droit exige que les citoyens participent aux débats entourant les questions de justice. La Commission s'est engagée à élargir la gamme des acteurs participant à la réforme du droit et à renforcer la capacité des groupes marginalisés à participer aux discussions sur la réforme du droit.

- Par exemple, grâce à son projet sur la réforme des institutions démocratiques, la Commission a créé des troupes de discussion qui ont été utilisées dans les écoles, les collèges et les universités. Elle a également tenu des forums publics au cours desquels les citoyens ont exprimé leurs aspirations et recueilli de l'information et des stratégies afin d'améliorer leur participation aux institutions démocratiques.

Ces initiatives et celles décrites dans le présent rapport sur le rendement reflètent la pertinence de la Commission pour la société canadienne. Les Canadiens et les Canadiennes ont le droit de bénéficier d'un droit pertinent et efficace ainsi que d'un système juridique qui remplit leurs aspirations à la justice. Le processus de réforme du droit fait partie de notre recherche d'une société juste et égale.



Nathalie Des Rosiers
Présidente

Message de la présidente

Je suis heureuse de présenter le rapport sur le rendement 2002-2003 de la Commission du droit du Canada. La réforme du droit est de la plus haute importance pour les Canadiens et les Canadiennes, qui témoignent de leur intérêt en participant aux travaux de l'organisme. Au cours de la dernière année, la Commission a poursuivi son programme de recherche innovateur ainsi qu'une stratégie d'engagement des citoyens dans ses travaux grâce à des partenariats avec un grand nombre d'organisations de recherche et d'associations de citoyens.

La Commission exerce un leadership d'idées. Le mandat de la Commission est de stimuler un débat critique et de créer de nouveaux concepts de droit. Elle le fait en évaluant à la fois le contenu des politiques publiques et les concepts qui définissent notre droit.

- Par exemple, l'année dernière, la Commission a publié un document de discussion intitulé *Qu'est-ce qu'un crime? : Des défis et des choix*, qui remet en question la façon dont la société réagit devant les comportements qu'elle tente de décourager. Pourquoi recourons-nous au système de justice pénale au lieu d'autres formes d'intervention pour contrôler les comportements indésirables? Les solutions de rechange à la justice pénale suffisent-elles à répondre aux besoins de notre société? Que peut-on faire pour diminuer le sentiment d'insécurité qui sous-tend le recours au droit pénal?

La Commission stimule le changement en créant de meilleurs échanges entre les membres de la société visés.

- Par exemple, la Commission a réuni des praticiens de la sécurité, des groupes de citoyens et des décideurs lors d'une conférence tenue avec succès à Montréal en février 2003. La conférence intitulée *En quête de sécurité* représentait le point culminant de dix mois de consultations et de recherche portant sur la transformation du monde de la sécurité et la présence croissante d'acteurs privés dans le maintien de l'ordre. La conférence a connu un succès sans précédent puisqu'elle a rassemblé les nombreux groupes travaillant dans le domaine de la sécurité : des agents de police, des syndicats, des chefs de police, des citoyens, des gardiens de sécurité privés, des acheteurs et des vendeurs d'équipement de sécurité, des juges, des universitaires des domaines de la criminologie, du droit, de l'économie et des sciences politiques ainsi que des décideurs des niveaux provincial et fédéral. Les participants venaient de plus de 30 pays. Notre intervention devant la demande croissante de sécurité et de protection tant avant qu'après les événements du 11 septembre était en jeu. Est-il possible de répondre à notre besoin de sécurité? Quels sont les dangers et les promesses de partenariats entre les secteurs privé et public dans le domaine de la sécurité?

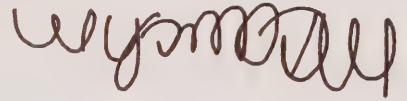
Table des matières

Messages.....	3
Messsage de la présidente	3
Déclaration de la direction	5
Contexte	6
Mission.....	6
Mandat	6
Structure organisationnelle	7
Description du secteur d'activité	8
Indépendance	8
Ressources.....	8
Partenariats.....	9
Défis et réponses organisationnels	10
Risques et pratiques de gestion du risque	10
Rendement	12
Résultat stratégique.....	12
Domaines clés	12
Résultats d'ensemble et liens entre les ressources.....	14
Pratiques de gestions efficaces.....	19
Leçons apprises.....	20
Annexe 1 – Tableaux financiers.....	22
Annexe 2 – Loi administrée.....	25
Annexe 3 – Information sur la personne-ressource.....	26

Commission du droit du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Martin Cauchon

Ministre de la Justice

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/81-2003
ISBN 0-660-62407-9



Commission du droit du Canada

Rapport sur le rendement

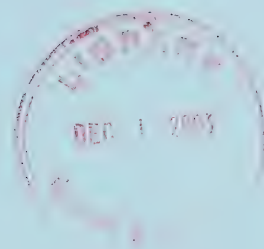
Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Military Police Complaints Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/88-2003
ISBN 0-660-62408-7



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

MILITARY POLICE COMPLAINTS COMMISSION

DEPARTMENTAL PERFORMANCE REPORT

**FOR THE PERIOD ENDING
MARCH 31, 2003**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "John McCallum", is positioned above a horizontal line.

**The Honourable John McCallum, P.C., M.P.
Minister of National Defence**

TABLE OF CONTENTS

	Page
Minister's Message	1
Context: Operations	2
Context: Background	3
Performance Discussion	4
Strategic Outcome #1	7
Strategic Outcome #2	10
Strategic Outcome #3	13
Annex A: Organization Chart	17
Annex B: Complaints Handling Process	18
Annex C: Case Statistics	19
Annex D: Financial Performance	20
Table 1: Summary of Voted Appropriations	20
Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	21
Table 3: Historical Comparison of Total Planned versus Actual Spending	22
Table 4: Crosswalk between Strategic Outcomes and Business Links	23
Annex E: How to Reach the Commission	24

Minister's Message

I am pleased to present to Parliament and to Canadians the 2002-2003 Departmental Performance Report for the Military Police Complaints Commission.

The Military Police Complaints Commission is still a relatively young organization, having come into force December 1, 1999; thus, this is but its second Departmental Performance Report.

Civilian oversight is an essential and accepted part of modern policing, and the Military Police Complaints Commission plays an important part in meeting the Government of Canada's commitment to modernizing the military justice system in Canada. Recommendations made by the Chairperson have led to specific changes in Military Police policy and procedures, further enhancing the professionalism of Canada's military police.

Establishing and developing an effective organization that meets the high standards of accountability demanded by Parliament and by Canadians is a challenging job in itself. That the Complaints Commission continues to make significant progress toward this goal while meeting its own exacting standards for the review and resolution of complaints is a remarkable achievement indeed.

It is with pleasure that I express my support for the Military Police Complaints Commission as it continues to mature as an organization, and plays its fundamental role in helping our military police maintain their position as a source of pride for all Canadians.

A handwritten signature in black ink, reading "John McCallum". The signature is fluid and cursive, with the first name "John" and last name "McCallum" clearly distinguishable.

The Honourable John McCallum, P.C., M.P.
Minister of National Defence

Context

Operations

The Military Police Complaints Commission (“the Complaints Commission”) is a civilian oversight agency of the Government of Canada, distinct from and independent of the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF). It carries out quasi-judicial functions pursuant to the powers conferred by Part IV of the *National Defence Act*.

The Complaints Commission is mandated to monitor and review complaints about the conduct of members of the Military Police in the performance of their policing duties or functions and to deal with complaints of interference with Military Police investigations. If considered to be in the public interest, the Chairperson may cause the Complaints Commission to conduct an investigation and, if warranted, to hold a public hearing into a conduct complaint or an interference complaint. An Annual Report, prepared by the Chairperson on the activities of the Complaints Commission during that year and containing any recommendations, is submitted to the Minister of National Defence for tabling in Parliament.

The Complaints Commission formulates findings and recommendations that may result in the censuring of the personal conduct of those who are the subject of complaint, but these findings and recommendations are intended first and foremost to rectify the situations leading to complaints in order to prevent their recurrence.

If the person reviewing findings or recommendations of the Chairperson decides not to act on them, the reasons for not acting must be provided. The mandate of the Complaints Commission is considered to be substantially fulfilled by rendering the handling of complaints concerning members of the Military Police more transparent and accessible.

The Complaints Commission is, and must be seen to be, impartial and fair in its dealings with both complainants and members of the Military Police, who are subjects of complaint. When monitoring and reviewing the Provost Marshal's disposition of a conduct complaint, the Complaints Commission does not act as an advocate for either the complainant or members of the Military Police. Rather, its role is to inquire into complaints independently and impartially to arrive at objective findings and recommendations based on the information provided by complainants, members of the Military Police, witnesses and any others who may assist in uncovering the truth concerning events being investigated.

The same standard is applied when the Complaints Commission deals with interference complaints lodged by a member of the Military Police. The power to investigate interference complaints lies exclusively with the Chairperson of the Complaints Commission.

For a complete description of the types of complaints, and the processes and procedures by which they are handled, as well as Annual Reports and other materials published by the Complaints Commission, please visit the Complaints Commission's Web site, at www.mpcc-cppm.gc.ca.

Background

The Complaints Commission came into being on December 1, 1999 to provide civilian oversight of the Canadian Forces Military Police. While civilian oversight has been considered an essential part of modern policing for some time, the Military Police organization is among the last major Canadian police services to be held accountable for its actions before a civilian oversight body. At the same time, it remains one of only a small handful of military police services in the world that are subject to civilian oversight.

The creation of the Complaints Commission was a key element of a significant modification and amendment of the *National Defence Act* undertaken by the Government of Canada in 1998, in fulfillment of its commitment to modernize Canada's military justice system. This commitment followed a series of incidents during the previous decade, most notably the Canadian Forces humanitarian mission to east Africa in the early 1990's, which had called the administration of justice in the Canadian military into serious question.

Employees of the Department of National Defence and members of the Canadian Forces, as well as the Canadian public, must have confidence in the integrity of the military justice system and in the role played by the Military Police within that system. Part of ensuring that confidence is a transparent process by which complaints concerning members of the Military Police can be examined in a thorough and professional manner. This examination must also be independent and unbiased. This is the role the Government of Canada envisioned for the Complaints Commission.

The Military Police Complaints Commission promotes the principles of integrity and fairness that will contribute to a climate of confidence with respect to the conduct of military police members in the performance of their policing duties and functions, and the absence of interference with military police investigations.

Performance Discussion

The Complaints Commission has one business line. As noted above, the Complaints Commission exists to monitor and review complaints about the conduct of members of the Military Police in the performance of their policing duties or functions and to deal with complaints of interference with Military Police investigations.

While the Complaints Commission maintains a strong focus on outcomes, it is in many ways difficult to measure its performance. In some cases, the outcome is very visible. For example, during an investigation of a complaint, the Chairperson may note problems with a particular Military Police procedure. As a result of a subsequent recommendation by the Chairperson, the procedure may be changed for the better, and a lasting contribution has been made to increasing the professionalism of Canada's Military Police.

As examples of the positive impact of the Complaints Commission, during the period covered by this report, recommendations made by the Chairperson led directly to improvements in Military Police policy and procedures for surveillance operations, and to the adoption of new, improved procedures for Military Police involvement in civil matters. Other recommendations have led to the development of an interim policy on police discretion for the Canadian Forces National Investigation Services (an arm of the Military Police), as well as additional guidance in the application of discretion, and improved training for investigators in report writing.

Other outcomes are somewhat less immediately tangible. For example, it is difficult, if not impossible to measure the impact of the Chairperson's findings in the investigation of an interference complaint. Naturally, the Complaints Commission hopes that by issuing a report of the findings of such an investigation, and making recommendations for changes, similar instances of interference will be less likely to occur in the future. Such a measurement would be possible only after collecting data over the course of many years.

One important measure of performance is the Complaints Commission's ability to deal with cases in a timely manner. In this area, it is important to note that the Chairperson cannot issue a final report in a given case until the appropriate authority within the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. Thus, to a considerable extent, the Complaints Commission's performance in ensuring cases are resolved in a timely manner is dependent upon the cooperation and collaboration of others.

For this and other reasons, although it is independent of the Department of National Defence and the Canadian Forces, the Complaints Commission places a premium on maintaining a good working relationship with the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal, and other stakeholders.

Given that the relationship between any civilian oversight body and the police agency being overseen is by its nature slightly adversarial, it is a challenge for both sides to

ensure the lines of communication remain open. For the Complaints Commission to function effectively, and be an agent for positive change in the Military Police, the relationship between the Complaints Commission and the Provost Marshal in particular must be, if not collegial, at the very least characterized by trust and mutual respect.

While the quality of this relationship is a key factor in the Complaints Commission's performance, it is virtually impossible to measure. Nonetheless, one possible indicator of the effort both sides have put into this relationship is that, since the Complaints Commission was created, all but a handful of the Chairperson's recommendations have been accepted by the Chief of the Defence Staff or the Canadian Forces Provost Marshal, as the case may be.

Another performance challenge faced by the Complaints Commission, and a peculiarity of its operating environment, is the lack of control over the volume and complexity of complaints received. Consequently, the Complaints Commission must manage its activities to accommodate this ebb and flow of complaints in a cost-effective manner. Through the application of a risk management framework during the past year, as outlined under Strategic Outcome #1, the Complaints Commission has put in place contingencies to ensure the necessary resources are available at a reasonable cost when the volume of complaints exceeds the Complaints Commission's internal capacity to deal with each complaint in a full, fair and timely way.

For the Complaints Commission to be fully effective, it is essential that its primary clients, i.e., the Military Police, the members of the Canadian Forces and Canadians in general are aware of the Complaints Commission's existence and mandate. For this reason, the Complaints Commission continues to emphasize education and outreach activities, as described in Strategic Outcome #2.

Although the Complaints Commission believes the activities it has undertaken in the area of outreach over the period covered in this report have been successful in raising awareness of the Complaints Commission, it does not possess appropriate data to support this conclusion. Mechanisms to acquire the data needed to measure the success of these activities would normally form part of a Strategic Communications Plan. The Complaints Commission regrets it has as yet been unable to develop a Strategic Communications Plan, in large part due to the staffing difficulties described under Strategic Outcome #2.

Finally, the Complaints Commission is committed to providing high quality, results-based public service, and to being fully accountable to Parliament and the people of Canada for the public funds entrusted to its care.

Some aspects of financial forecasting are difficult for the Complaints Commission, again related to the unpredictable number and variety of complaints. The investigation associated with some cases may be relatively straightforward and brief, and the report issued by the Chairperson may be no more than a dozen pages in length. Other cases may require extensive investigation and interviews with many witnesses. Significant

travel and other expenses may be incurred, and substantial resources expended in the preparation of a report that may exceed 200 pages in length.

These kinds of variables make financial planning and performance measurement a challenging undertaking.

The Complaints Commission has nonetheless made significant progress in developing its capacity to be accountable in a meaningful way, and these advances are described in Strategic Outcome #3. The Complaints Commission continues the process of implementing the principles of modern comptrollership, and has taken a number of steps to improve its efficiency, through prudent investments in information technology, and by establishing or extending its partnerships with other Government of Canada agencies and departments.

This progress notwithstanding, a number of opportunities for improvement were identified this past year in a detailed capacity assessment of the Complaints Commission performed by KPMG Consulting, under the sponsorship of Treasury Board Secretariat.

The capacity assessment provided a detailed accounting of both strengths and weaknesses in the organization, and the Complaints Commission considers this to have been a valuable exercise. Based on the results of this assessment, the Complaints Commission is developing action plans to address the opportunities identified. Among others, the Complaints Commission looks forward to:

- developing a formal annual business planning process;
- providing training to managers on modern management practices (e.g., leadership, communications, performance measurement, and business case analysis);
- developing key performance indicators (e.g., employee morale, cost per investigation, response time for investigations);
- establishing a formal evaluation and/or internal audit function/capability;
- standardizing the employee and management performance agreement/appraisal process;
- developing a consistent employee recognition/rewards program;
- improving career development and other retention issues to ensure a more sustainable workforce;
- creating a range of analytical tools and techniques available to Complaints Commission staff; and
- implementing a formal mechanism to identify and manage risks in an integrated manner.

As a final point, the Complaints Commission wishes to note that, as a relatively small organization, a considerable amount of time and resources are expended to ensuring compliance with Treasury Board reporting requirements. While fully cognizant of the absolute need to provide detailed performance information on a variety of programs and initiatives, the Complaints Commission is engaged with other members of the Government of Canada Small Agencies Administrators Network in exploring the

possibility of developing a proposal to streamline the reporting requirements for small agencies.

Strategic Outcomes

In its 2002-2003 Report on Plans and Priorities, the Military Police Complaints Commission identified and committed itself to the achievement of three strategic outcomes during the 2002-2003 fiscal year:

- Enhance the Military Police Complaints Commission's informal and expeditious handling of complaints.
- Improve awareness and raise the profile of the Military Police Complaints Commission with respect to its mission, mandate, role and results achievement.
- Provide quality public service through greater efficiency in the operation of the Complaints Commission through technology, partnerships and adoption of best practices.

Strategic Outcome 1

Assuring complaints about the conduct of Military Police, and complaints by Military Police about interference with their investigations are dealt with in an informal and expeditious manner is fundamental to the mandate of the Military Police Complaints Commission. While the Complaints Commission can take steps to ensure each complaint is managed according to the highest professional standard for such matters, the difficulty in ensuring the informal and expeditious handling of complaints lies in the unpredictable volume of complaints referred to the Complaints Commission for resolution.

Over the past year, the Complaints Commission continued to develop its risk management strategy for those occasions when the volume and/or complexity of complaints jeopardizes its ability to resolve matters before the Complaints Commission in a timely fashion. As detailed in the following table, additional external resources have been identified that can be called upon on an as-and-when-needed basis. The Complaints Commission acquired and adapted for its own use case-tracking computer software, and managers continue to work closely with staff to ensure a healthy, productive workplace.

Due to the structure of the complaints process set out in the *National Defence Act*, the Chief of the Defence Staff and the Canadian Forces Provost Marshal play key roles in determining whether the process moves forward at a suitable pace. The Complaints Commission engages in ongoing consultations with these partners in a mutual effort to avoid unnecessary delays.

A total of \$1.015 million was invested in achieving this strategic outcome during the 2002-2003 fiscal year, and the Complaints Commission is pleased to note it ended the 2002-2003 fiscal year with no backlog of outstanding complaints.

Strategic Outcome 1:

Enhance the Military Police Complaints Commission's informal and expeditious handling of complaints. (\$1.015 M)

- Canadians want fair, equitable, affordable, timely and convenient access to information and services that affect them. Thus, as an agency of the Government of Canada, it is incumbent upon the Complaints Commission to focus on the needs of its clients as it carries out its responsibilities. This includes resolving matters that come before the Complaints Commission as informally and expeditiously as circumstances and the consideration of fairness permit.

Key Partners:

- The complaints process (see Annex B) is such that the Military Police Complaints Commission alone cannot determine whether complaints are dealt with as informally and expeditiously as possible. The Complaints Commission continues to work with the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal, the Deputy Provost Marshal – Professional Standards, and the Judge Advocate General to ensure this is a shared priority.

Key Targets and Overall Results:

1) Establish contingencies to deal with fluctuations in the volume of complaints:

- The Complaints Commission refined its risk management strategy for occasions when the volume of complaints exceeds the capacity of the Complaints Commission's internal resources to deal with individual cases in an expeditious manner, and currently has no backlog of outstanding complaints.

2) Develop policies and procedures for the complaints handling process by building on experience acquired to date within the Complaints Commission and by drawing on best practices from elsewhere:

- The Complaints Commission has developed a policy and procedures framework for the complaints handling process but, as the agency was established only three years ago, it does not yet possess historical data sufficient to support the full documentation and rationale for this policy. Nonetheless, and with the benefit of comments received from those who have filed complaints and from those who have been the subject of complaints, the Complaints Commission continues to refine this framework.

3) Implement recruitment initiatives and provide training and professional development to ensure a well-functioning organization:

- As a small agency, the Complaints Commission is very sensitive to the relationship between stability and performance, and staffing has at times been a concern. The Complaints Commission stabilized its workforce in most areas of responsibility during the period covered by this report. The only exception was the Communications section, and staffing in this area was in progress as the 2002-2003 fiscal year came to an end.
- A capacity assessment completed by KPMG Consulting in 2002 found access to training for Complaints Commission employees to be “very good,” although finding time for training was seen as a challenge by some employees. Training needs are identified in performance appraisals, and staff is encouraged to identify specific opportunities and prepare a business case to support the training proposed.

Program, resources and results linkages:

- As part of its Risk Management strategy, the Complaints Commission undertook to identify additional external resources with investigative expertise and experience, and arranged to contract for their services on an as-and-when-needed basis. Similar arrangements have been made to ensure adequate administrative support when a high volume of complaints is received. As a result, the Complaints Commission ended the 2002-2003 fiscal year with no backlog of outstanding complaints.
- The Complaints Commission acquired a computerized case tracking system from the office of the Canadian Forces Provost Marshal, and adapted and enhanced the system to monitor the volume of complaints and track the progress of complaints being processed by the Complaints Commission. As a result, the Complaints Commission was able to quickly identify and address delays in the processing of complaints.
- The Complaints Commission is committed to the principles set out in the *Public Service Modernization Act*, and has already established a Union-Management Consultative Committee to build constructive, cooperative labour-management relations to support a healthy, productive workplace, and an organization capable of providing service of a consistent, high quality. As a result, feedback from clients and other stakeholders indicates a high degree of satisfaction with the quality of the reports prepared and submitted by the Chairperson as well as the work of the Complaints Commission in general.

Management Practices:

- As part of its introduction of the principles of modern comptrollership, the Complaints Commission has identified and assessed the risks to the delivery of its single business line, i.e., the full, fair and expeditious handling of complaints brought to the Complaints Commission, and devised and implemented a strategy to manage these risks.

- Within two years, the Complaints Commission expects to have sufficient historical data to implement a credible internal performance monitoring and evaluation system in order to better link and report financial and non-financial information. The Complaints Commission is currently exploring development of this system, as well as a method to measure client satisfaction, and obtain feedback from clients and stakeholders on a more consistent basis.

Strategic Outcome 2

Raising awareness of the Complaints Commission and its role within the Canadian Forces and the Canadian Forces Military Police, the Department of National Defence, and the public in general is central to its ability to carry out its mandate to enhance the professionalism of Canada's Military Police. If members of the Canadian Forces and the public are not aware of their right to complain about the conduct of Military Police; if Military Police are not aware of the recourse available to them if they believe someone in the Canadian Forces or a senior official of the Department of National Defence has attempted to interfere with their investigations, the Complaints Commission becomes a hollow entity.

During the 2002-2003 fiscal year, the Complaints Commission invested \$446,000 in efforts to reach these target audiences with information about its role and activities.

Unfortunately, although anecdotal evidence indicates awareness of the Complaints Commission is increasing, this strategic outcome must be described as only partially achieved, primarily due to unforeseen difficulties in staffing the Communications section. As a result, development of a strategic communications plan and other communications initiatives anticipated during the 2002-2003 fiscal year was delayed.

Nonetheless, as detailed below, and in a number of instances with the essential help and cooperation of its partners in the Canadian Forces and the Department of National Defence, the Complaints Commission did carry out a number of successful outreach activities. A key target, the introduction of the Complaints Commission Internet site, was reached.

Strategic Outcome 2:

Improve awareness and raise the profile of the Complaints Commission with respect to its mission, mandate, role and results achievement. (\$446,000)

- It is essential that the public in Canada and wherever Canadian Forces Military Police are stationed know their right to complain about military police conduct. To enhance confidence in the military justice system, a priority of the Government of Canada, Military Police must also be aware of their right to complain when they believe another member of the Canadian Forces or an official of the Department of National Defence has attempted to interfere with their investigations.

- To achieve this outcome, the Complaints Commission undertook to increase awareness of the Complaints Commission among key stakeholders, broaden the Complaints Commission's corporate image through branding, marketing, and other outreach, and increase its citizen-centred focus by implementing electronic access to information about the Complaints Commission and its activities.

Key Partners:

- The cooperation and assistance of the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal, and the Deputy Provost Marshal – Professional Standards is essential in arranging Complaints Commission outreach visits to Military Police detachments at Canadian Forces bases across Canada.

Key Targets and Overall Results:

- 1) Increase the number of presentations to Military Police detachments and other Canadian Forces personnel by the Chairperson, other Members and employees of the Complaints Commission on the topic of complaints in general and interference complaints in particular.
 - Representatives of the Complaints Commission visited Military Police detachments in Borden, Gander, Goose Bay, Cold Lake and Trenton, where presentations about the Complaints Commission and its role were delivered, and meetings were held with members of the Canadian Forces and the Military Police.
 - The Complaints Commission published and distributed its first Special Report in December of 2002, explaining the concept of interference with military police investigations, and detailing the role of the Complaints Commission in investigating and resolving complaints of this nature.
 - The Chairperson addressed the Annual Symposium, Canadian Forces Military Police Branch in February of 2003.
- 2) The hiring of a communications professional and the implementation of a communications strategy.
 - Due to unforeseen difficulties in staffing the Communications section, a corporate communications strategy had not been developed at the end of the period covered by this report.
- 3) The introduction of a permanent Complaints Commission Web site.
 - The Complaints Commission Web site became fully functional in May of 2002. The site provides convenient access to extensive information about the Complaints Commission and its activities, including Annual Reports, speeches delivered by the Chairperson, other

Members and employees of the Complaints Commission, case summaries and reports of public interest investigations conducted by the Complaints Commission. The site also offers an overview of the complaints process, including the procedure and forms for filing a complaint, and answers to commonly-asked questions.

Program, resources and results linkages:

- The services of a communications professional were available to the Complaints Commission for only a short time during fiscal year 2002-2003, and thus most communications activities were undertaken on an ad hoc basis by the Complaints Commission. In some instances, the Complaints Commission contracted the services of communications consultants for assistance in the design and preparation of communications products. A total of approximately \$120,000 was allocated to expenses related to visits to Canadian Forces bases, the preparation, publication and distribution of a Special Report entitled, "Interference with Military Police Investigations: What is it About?" and a companion pamphlet as well as other communications initiatives, including the Web site, preparation of the Complaints Commission Annual Report, and speeches delivered by the Chairperson and Members.
- The Complaints Commission has not yet developed a formal data gathering mechanism that will allow it to measure its profile within the Department of National Defence, the Canadian Forces, the media and with Canadians in general.
- Informal monitoring of feedback related to presentations, to reports issued by the Complaints Commission, and from clients indicates awareness of the Complaints Commission has increased in the three years since it was established.
- The Complaints Commission Web site pages were visited a total of 120,571 times between April 1, 2002 and March 31, 2003. It must be noted that due to the Web site's 2002-2003 configuration, it was not possible to determine how many unique visitors this total represents.

Management Practices:

- Although the methods of collecting and the sources of the necessary information have been largely identified, the Complaints Commission does not yet have a formal mechanism to measure the impact of its communications activities. As a result, the Complaints Commission is not able to provide an accurate assessment of the outcomes achieved by the resources directed to these activities. Nonetheless, monitoring of feedback from clients and other stakeholders, as well as Web site traffic, indicates communications activities are having a beneficial impact in terms of raising awareness of the Complaints Commission and its activities.

Strategic Outcome 3

In keeping with the priorities of the Government of Canada, and of Canadians, the Military Police Complaints Commission continues to pursue the delivery of quality service to the public, while committing itself to greater efficiency in its operations through technology, partnerships and the adoption of best management practices.

A total of \$1.849 million was invested in advancing this strategic outcome during the 2002-2003 fiscal year. The Complaints Commission continued to expand its use of information technology, and broaden its partnerships in order both to improve the quality of the service it delivers, and the efficiency with which those services are delivered.

The Complaints Commission is a relatively young agency, and it is also a small agency expected to deliver what can often be a complex service. It admits readily that providing quality service while at the same time developing and implementing management structures in line with the principles of modern comptrollership is a challenge, but is able to report substantial progress, detailed below, during the period covered by this report.

An important development during the 2002-2003 fiscal year was the completion of a capacity assessment of the Complaints Commission by KPMG Consulting, sponsored by Treasury Board Secretariat. This frank and detailed assessment identified a number of opportunities through which the Complaints Commission can enhance its management practices and add more meaning to its financial reporting. Before the end of the fiscal year, the Complaints Commission had begun to develop action plans to avail itself of the opportunities identified in the assessment.

Strategic Outcome 3:

Provide quality public service through greater efficiency in the operation of the Complaints Commission through technology, partnerships and the adoption of best practices. (\$1.849 M)

- As an agency of the Government of Canada, the Complaints Commission is committed to the fundamental principle that, as stated in Budget 2003, “Canadians have a right to know what is achieved through the use of their tax dollars.”
- In pursuing this outcome, the Complaints Commission has undertaken to maintain or improve service delivery and a continued commitment to modern comptrollership; to benefit through greater collaboration with other small agencies, or through the introduction of alternative service delivery practices, and by prudent investment in technology to promote a results-based approach to service delivery.

Key Partners:

- KPMG Consulting completed a capacity assessment of the Complaints Commission during the period covered by this report, identifying a number of opportunities for improvement in management and accountability.
- Integrated human resources services, including pay and benefits, are now provided by Shared Human Resources Services through a partnership agreement with Public Works and Government Services Canada.
- Varying degrees of information technology expertise is obtained through a partnership with Government Telecommunications and Informatics Services, also operated by Public Works and Government Services Canada.
- The Complaints Commission is a member of the Government of Canada Small Agencies Administrators Network through which it is able to benefit from the experience of more mature small agencies, and explore opportunities for collaboration and sharing of resources.
- The Complaints Commission also uses the Common Departmental Financial System, which is supported by Public Works and Government Services Canada.
- With the establishment and centralization of the records management function, the Complaints Commission is currently consulting with the National Archivist of Canada on the development of a schedule for appropriate document storage and disposition, and to obtain the appropriate delegated authority.

Key Targets and Overall Results:

- 1) Install a Records Management Information System and expand the functionality of other common systems applications previously implemented by the Complaints Commission.
 - The Complaints Commission installed a computerized Records Management Information System. Case management software acquired through an arrangement with the Canadian Forces Provost Marshal was adapted to enhance its functionality in order to meet the Complaints Commission's specific needs.
- 2) Establish partnerships with other agencies or through contracting out in the provision of common support services.
 - The Complaints Commission contracts with Public Works and Government Services Canada for the provision of Human Resources services, including recruitment. Selected Information Technology services, such as Web hosting and firewall management, are also provided by a contract arrangement with Public Works and Government Services Canada.

- 3) Share experience and knowledge through the Small Agencies Administrators Network and other fora.
- The Complaints Commission participates in the information and knowledge sharing opportunities offered by its membership in the Small Agencies Administrators Network. The Chairperson and several members of the Complaints Commission staff are active in the Canadian Association for Civilian Oversight of Law Enforcement, an important source of information and trends in the management and operation of civilian oversight agencies.
- 4) Stay abreast of the Government On-Line initiative in the provision of electronic connections for Canadians to the Complaints Commission's services and information.
- The Complaints Commission's efforts to implement the use of Public Key Infrastructure to address security concerns associated with electronic communication, and thus allow secure transmission of sensitive information over the Internet were unsuccessful, due to technical difficulties that have since been overcome.

Program, resources and results linkages:

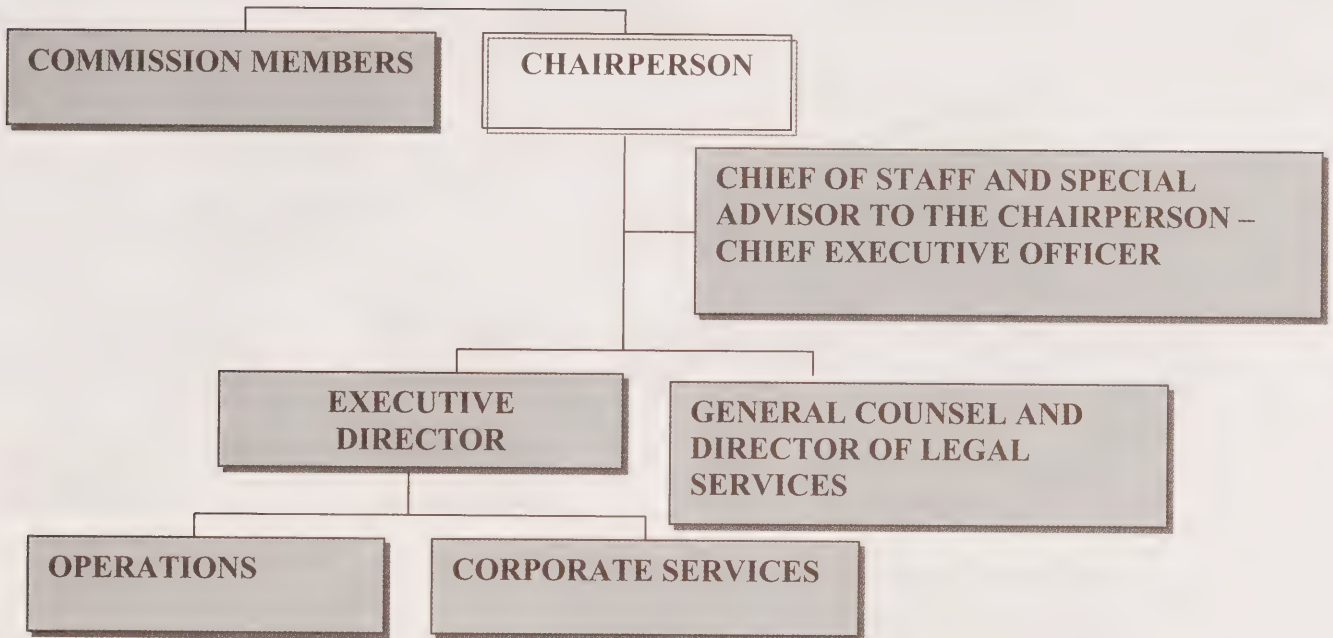
- The Complaints Commission deployed a Records Management Information System, in compliance with Treasury Board Secretariat guidelines. A total of \$12,624 was allocated to this successful outcome.
- Considerable resources were expended in meeting Treasury Board Secretariat reporting requirements over the course of the 2002-2003 fiscal year. The Complaints Commission continues to consult with other members of the Small Agencies Administrators Network on the possibility of developing a proposal that would streamline the reporting requirements for small agencies without damaging their integrity and usefulness.
- In consultation with its partners at Government Telecommunications and Informatics Services, the Complaints Commission has developed a Government-On-Line Strategy to work toward compliance with Treasury Board Secretariat guidelines, including "common look and feel" requirements for the Complaints Commission Web site. A total of \$20,000 was allocated to this partially-completed initiative.
- Now that the technical difficulties have been resolved, the necessary infrastructure is in place and all preparatory work and testing has been completed for the implementation of Public Key Infrastructure by the Complaints Commission. Approximately \$20,000 was allocated to this initiative; a further investment will be required to reach the desired outcome.
- A substantial effort was made to develop internal service standards for business processes directly linked to serving clients and stakeholders.

Management Practices:

- As a relatively young agency, the Complaints Commission has yet to complete full implementation of the principles of modern comptrollership, but the process is well underway. A capacity assessment completed by KPMG Consulting in the 2002-2003 fiscal year found the Complaints Commission had strengthened its management practices, putting “in place a number of management practices, such as delegation of authorities, lines of communication and a new organization chart.” The capacity assessment also noted that:
- The human resources function “has been outsourced in an effort to ensure effective and efficient use of resources and Human Resources service delivery.”
- “A number of systems/procedures have been put in place, including the case management tracking system, records management information system...and financial system.”
- Other important improvements identified in the operation of the Complaints Commission through technology, partnerships and the adoption of best practices included increased financial flexibility, strong quality control, the development of a strategic plan, and the establishment of core values for the organization.
- The capacity assessment also identified a number of opportunities for the Complaints Commission to enhance its operations and accountability framework, and action plans are being developed to address these.

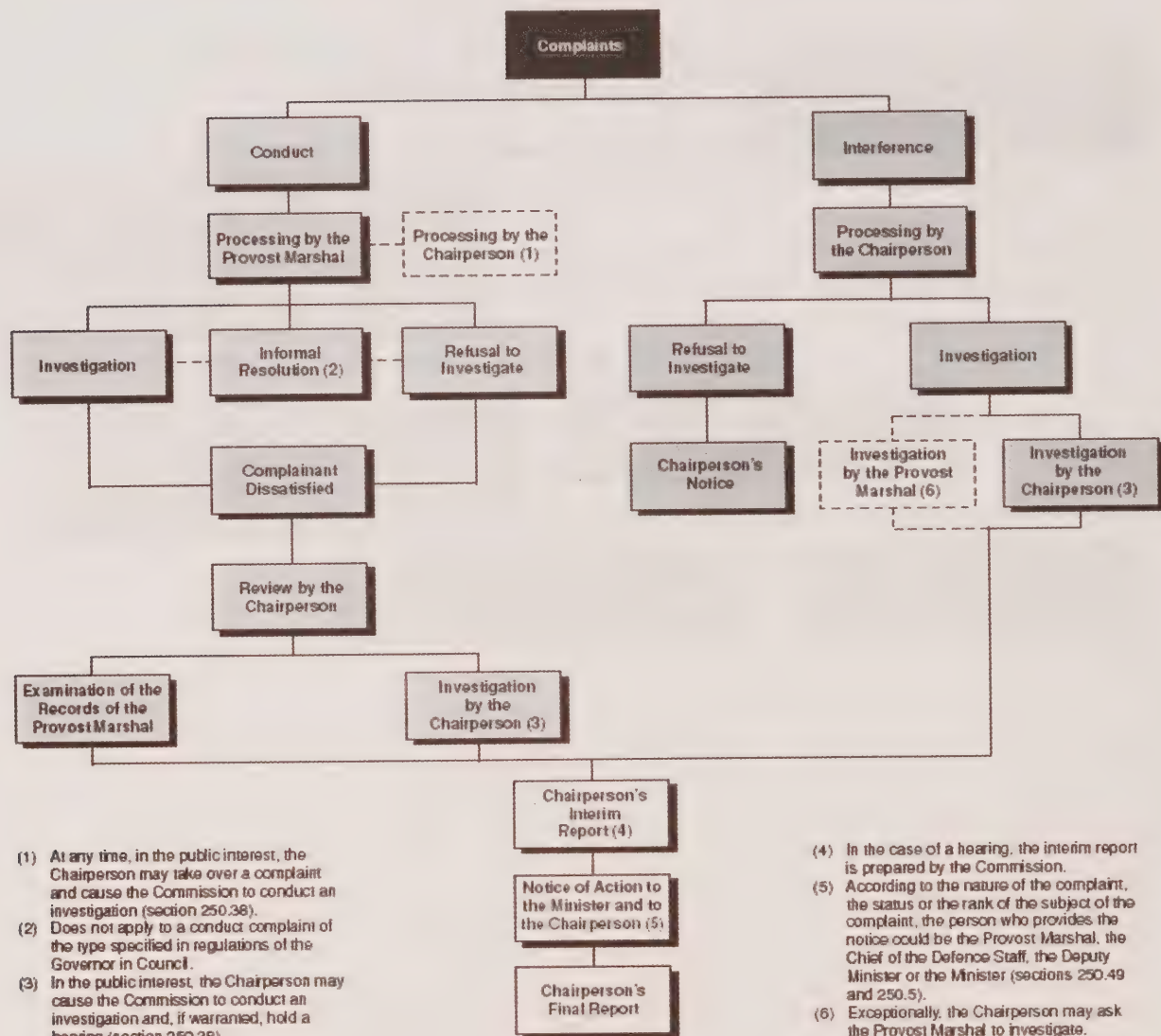
ANNEX A

Organization Chart



ANNEX B

COMPLAINTS HANDLING PROCESS

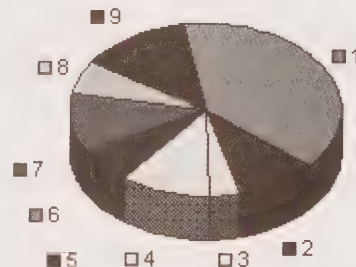


ANNEX C

Case Statistics 1 April 2002 – 31 March 2003

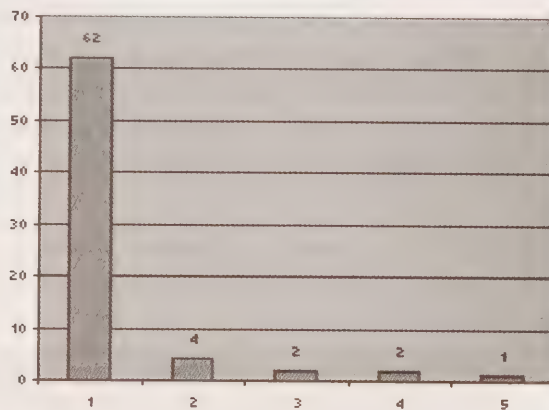
Allegations of misconduct by policing duties and functions: 195

- 1- The conduct of investigation (76)
- 2- The rendering of assistance to the public (19)
- 3- The execution of a warrant or another judicial process (7)
- 4- The handling of evidence (21)
- 5- The laying of a charge (12)
- 6- Attendance at a judicial proceeding (1)
- 7- The enforcement of laws (21)
- 8- Responding to a complaint (12)
- 9- The arrest or custody of a person (26)



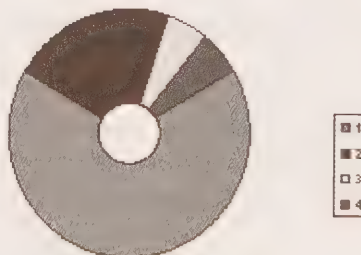
Operational Files

- 62 Conduct Complaints
- 4 Requests for Reviews
- 2 Investigations in the Public Interest
- 2 Interference Complaint
- 1 Request to Withdraw Complaint



Reports by the Chairperson

- 1- Findings (180)
- 2- Recommendations (60)
- 3- Interim Report (15)
- 4- Final Reports (16)



Annex D

Financial Performance

The following tables provide an overview of the financial performance of the Military Police Complaints Commission for the 2002-2003 fiscal year. While it strives continually to improve the efficiency and effectiveness of its operations, the Complaints Commission's operating budget is often dictated by forces outside its control, that is, the volume and complexity of the complaints it receives. As a consequence, the Complaints Commission must manage its financial resources in a manner that will allow it to accommodate the ebb and flow of complaints in a cost-effective way.

The Military Police Complaints Commission is a single business line agency; the pertinent financial tables are as follows:

Table 1: Summary of Voted Appropriations

The reader may notice the difference in the figures reported for Planned Spending, Total Authorities, and Actual Spending. Estimates of Planned Spending are made some months prior to the beginning of the fiscal year and, as circumstances and requirements may change from the time these estimates are tabled, appropriations are voted and the actual spending occurs, it is not unusual for these figures to be at variance. Actual spending by the Complaints Commission for the 2002-2003 fiscal year was somewhat lower than anticipated due to delays in staffing four positions. In addition, some voted appropriations were made late in the period covered by the report, thus some planned spending was deferred beyond the end of the fiscal year on March 31, 2003.

(thousands of dollars)

Vote		2002-2003		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
	Military Police Complaints Commission			
20	Operating Expenditures	4,144	3,946	3,310
(S)	Contributions to Employee Benefit Plan	348	332	332
	Total	4,492	4,278	3,642

Planned Spending as reflected in the Report on Plans and Priorities 2002-03

Total Authorities are comprised of Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities

Actual Spending as reflected in the Public Accounts 2002-03

Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table illustrates the total net cost of Military Police Complaints Commission operations for the 2002-2003 fiscal year, including the cost of services received from other departments without charge.

(thousands of dollars)

Vote	2002-2003		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Military Police Complaints Commission			
Full-time Equivalents (FTE)	23.5	23.5	23.5
Operating ⁽¹⁾	4,492	4,278	3,642
Capital	-	-	-
Total Gross Expenditures	4,492	4,278	3,642
Less: Respendable Revenues	-	-	-
Total Net Expenditures	4,492	4,278	3,642
Other Revenues and Expenditures			
Cost of services provided by other departments ⁽²⁾			142
Net Cost of the Program	4,492	4,278	3,784

Planned Spending as reflected in the Report on Plans and Priorities 2002-03

Total Authorities are comprised of Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities

Actual Spending as reflected in the Public Accounts 2002-03

1. Operating includes contributions to employee benefit plans

2. Includes the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat.

Table 3: Historical Comparison of Total Planned versus Actual Spending

As mentioned in the footnote to this table, the Complaints Commission's financial systems became operational partway through the 2000-2001 fiscal year, thus an historical comparison can be made only to the 2001-2002 fiscal year.

(thousands of dollars)

Vote	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual Spending
Military Police Complaints Commission		3,635	4,492	4,278	3,635
Total		3,635	4,492	4,278	3,635

Planned Spending as reflected in the Report on Plans and Priorities 2002-03

Total Authorities are comprised of Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities

Actual Spending as reflected in the Public Accounts 2002-03

Note: fiscal year 2001-2002 was the Complaints Commission's first full year of operation of its financial reporting systems. Therefore a historical comparison of previous year's expenditures is not available.

Table 4: Crosswalk Between Strategic Outcomes and Business Links

This table illustrates the relationship between planned and actual spending for each of the three strategic outcomes identified by the Complaints Commission for the 2002-2003 fiscal year. The Complaints Commission's single business line is the investigation and review of complaints. Total spending includes all costs related to this business line, including such items as payments for the services of outside investigators under contractual agreements with the Complaints Commission; publication of the Chairperson's interim and final reports of reviews and investigations; publication and distribution of the 2002 Special Report on interference complaints, and costs associated with Complaints Commission staff visits to Canadian Forces Bases across Canada.

(thousands of dollars)

Business Line	Strategic Outcomes			Total
	Expeditious Handling of Complaints	Raise Profile of Complaints Commission	Greater Efficiency in Complaints Commission Operations	
PLANNED				
Investigation and Review of Complaints	1,277	449	1,927	3,653
Total	1,277	449	1,927	3,653
EXPENDED				
Investigation and Review of Complaints	1,015	446	1,849	3,310
Total	1,015	446	1,849	3,310

ANNEX E

HOW TO REACH THE COMMISSION

There are several ways to reach the Commission:

Call our information line at (613) 947-5625 or toll-free at 1 800 632-0566 and speak to an intake officer.

Send us a fax at (613) 947-5713 or toll-free at 1 877 947-5713.

Write us a letter describing your situation and mail it with any supporting documents to:

Military Police Complaints Commission
270 Albert Street
10th Floor
Ottawa ON K1P 5G8

Visit our office for a private consultation.
Appointments are recommended.

E-mail us at: commission@mpcc-cppm.gc.ca.
Do not send confidential information.
We cannot guarantee confidentiality at this time.

Visit our website at: www.mpcc-cppm.gc.ca.

ANNEXE E

COMMENT COMMUNIQUER AVEC LA COMMISSION

Il y a plusieurs moyens de joindre la Commission :

Appeler la ligne d'information générale au numéro (613) 947-5625 ou sans frais au numéro

1 800 632-0566 pour parler avec un agent de réception des plaintes.

Envoyer un message par télécopieur au numéro (613) 947-5713 ou sans frais au numéro 1 877 947-5713.

Envoyer par la poste une lettre décrivant votre cas, avec documents à l'appui, à l'adresse suivante :

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

270, rue Albert

10^e étage

Ottawa (Ontario) K1P 5G8

Prendre rendez-vous pour une consultation privée dans nos bureaux.

Envoyer un courrier électronique à l'adresse suivante : commission@mpcc-cppm.gc.ca.
Ne pas envoyer de renseignements confidentiels.

Nous ne pouvons garantir la confidentialité pour le moment.

Visiter notre site Internet : www.mpcc-cppm.gc.ca.

Tableau 4 : Interprétation des résultats stratégiques et des secteurs d'activité

Ce tableau illustre le lien entre les dépenses prévues et les dépenses réelles pour chacun des trois résultats stratégiques que la Commission s'est fixés pour l'exercice 2002-2003. La Commission œuvre dans un seul secteur d'activité, soit l'examen de plaintes et la tenue d'enquêtes connexes. Les dépenses totales comprennent l'ensemble des coûts liés à ce secteur d'activité, notamment les paiements relatifs aux services fournis par des enquêteurs externes ayant conclu une entente avec la Commission, la publication des rapports provisoires et finaux de la présidente au sujet de ses examens et enquêtes, la publication et la distribution du Rapport spécial de 2002 sur les plaintes d'ingérence et les frais liés aux visites du personnel de la Commission dans les bases des Forces canadiennes de l'ensemble du Canada.

(en milliers de dollars)

Résultats stratégiques				
Secteur d'activité	Effacité	Accroître la	Traitement	Total
	fonctionnement de la Commission	visibilité de la Commission	rapide des plaintes	
Examen des plaintes et enquêtes connexes	1,927	449	1,277	3,653
DÉPENSES PRÉVUES				
Total	1,927	449	1,277	3,653
Examen des plaintes et enquêtes connexes	1,849	446	1,015	3,310
DÉPENSES RÉELLES				
Total	1,849	446	1,015	3,310

Tableau 3: Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles

Tel qu'il est mentionné dans la note de bas de page de ce tableau, les systèmes financiers de la Commission sont devenus opérationnels au cours de l'exercice 2000-2001; par conséquent, il est possible de faire une comparaison historique uniquement avec l'exercice 2001-2002.

(en milliers de dollars)

2002 - 2003

Crédit				
Réel	Réel	Dépenses	Autorisations	Dépenses
2000-2001	2001-2002	prévues	totales	réelles
Commission d'examen des plaintes concernant la				
police militaire				
3 635	4 492	4 278	3 642	
Total				
3 635	4 492	4 278	3 642	

Les dépenses prévues correspondent aux données figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003
Les autorisations totales se composent de la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi que d'autres autorisations
Les dépenses réelles correspondent aux données figurant dans les comptes publics 2002-2003

Remarque : la première année complète d'utilisation des systèmes de rapports financiers de la Commission a été l'exercice financier 2001-2002. Par conséquent, il n'est pas possible de faire une comparaison historique avec les dépenses des années antérieures.

Tableau 2: Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau illustre le coût net total du fonctionnement de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire pour l'exercice financier 2002-2003, y compris le coût des services reçus sans frais d'autres ministères.

(en milliers de dollars)

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire			
Crédit	Dépenses	prévues	totales
	Dépenses		réelles
2002-2003			

Employés à temps plein (ETP)			
Fonctionnement ⁽¹⁾	4,492	4,278	3,642
Capital	-	-	-
Total des dépenses nettes	4,492	4,278	3,642
Moins : recettes disponibles	-	-	-
Total des dépenses nettes	4,492	4,278	3,642
Autres recettes et dépenses			
Coût des services offerts par d'autres ministères ⁽²⁾	142		
Coût net du programme	4,492	4,278	3,784

Les dépenses prévues correspondent aux données figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003. Les autorisations totales se composent de la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi que d'autres autorisations. Les dépenses réelles correspondent aux données figurant dans les Comptes publics 2002-2003.

1. Les dépenses de fonctionnement comprennent les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

2. Comprend la contribution de l'employeur aux régimes d'assurances des employés ainsi que les coûts payés par le Secréariat du Conseil du Trésor.

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés

Le lecteur constatera peut-être des différences entre les données présentées au titre des dépenses prévues, des autorisations totales et des dépenses réelles. Les estimations relatives aux dépenses prévues sont faites quelques mois avant le début de l'exercice financier et, étant donné que les circonstances et exigences peuvent changer entre le moment où ces estimations sont déposées et ceux où les crédits sont approuvés et où les dépenses proprement dites sont faites, il n'est pas rare que ces données varient. En raison des retards liés à la dotation de quatre postes, les dépenses réelles de la Commission pour l'exercice financier 2002-2003 ont été inférieures à celles qui avaient été prévues. De plus, certains crédits ont été approuvés tard au cours de la période visée par le rapport, de sorte qu'une partie des dépenses prévues ont été reportées après la fin de l'exercice financier le 31 mars 2003.

(en milliers de dollars)

Crédit			
2002-2003			
	Dépenses	Autorisations	Dépenses
	prévues	totales	réelles
<i>Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire</i>			
20	4,144	3,946	3,310
(s)			
Contributions aux régimes d'avantages sociaux	348	332	332
des employés			
Total	4,492	4,278	3,642

Les dépenses prévues correspondent aux données figurant dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003 Les autorisations totales se composent de la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi que d'autres autorisations

Les dépenses réelles correspondent aux données figurant dans les Comptes publics 2002-2003

ANNEXE D

Rendement financier

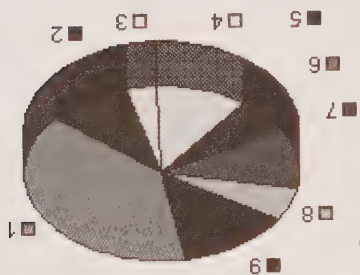
Les tableaux qui suivent présentent un aperçu du rendement financier de la Commission au cours de l'exercice financier 2002-2003. Bien que l'organisme cherche constamment à améliorer l'efficacité et la rentabilité de ses activités, son budget d'exploitation est souvent dicté par des impératifs indépendants de sa volonté, en l'occurrence, le volume et la complexité des plaintes qu'il reçoit. En conséquence, la Commission doit gérer ses ressources financières afin de s'adapter de façon rentable à ces fluctuations du nombre de plaintes reçues.

La Commission œuvre à l'intérieur d'un secteur d'activité et les tableaux financiers qui s'appliquent sont les suivants :

ANNEXE C Statistiques du 1er avril 2002 au 31 mars 2003

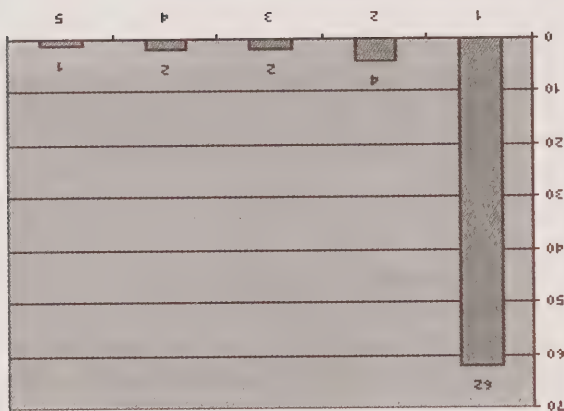
Allegations d'inconduite dans l'exercice des fonctions de nature policière: 195

- 1- Conduite d'enquête (76)
- 2- Prêter assistance au public (19)
- 3- Exécution des mandats ou autre actes de procédure judiciaire (7)
- 4- Traitement des éléments de preuves (21)
- 5- Engagement de poursuite (12)
- 6- Comparution en justice (1)
- 7- Faire respecter les lois (21)
- 8- Donner suite aux plaintes (12)
- 9- Arrestation ou détention (26)



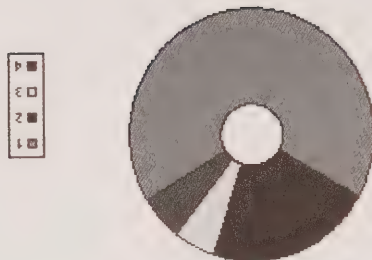
Dossiers

- 62 plaintes d'inconduite
- 4 demandes de révision
- 2 enquêtes dans l'intérêt public
- 2 plaintes d'ingérence
- 1 désistement

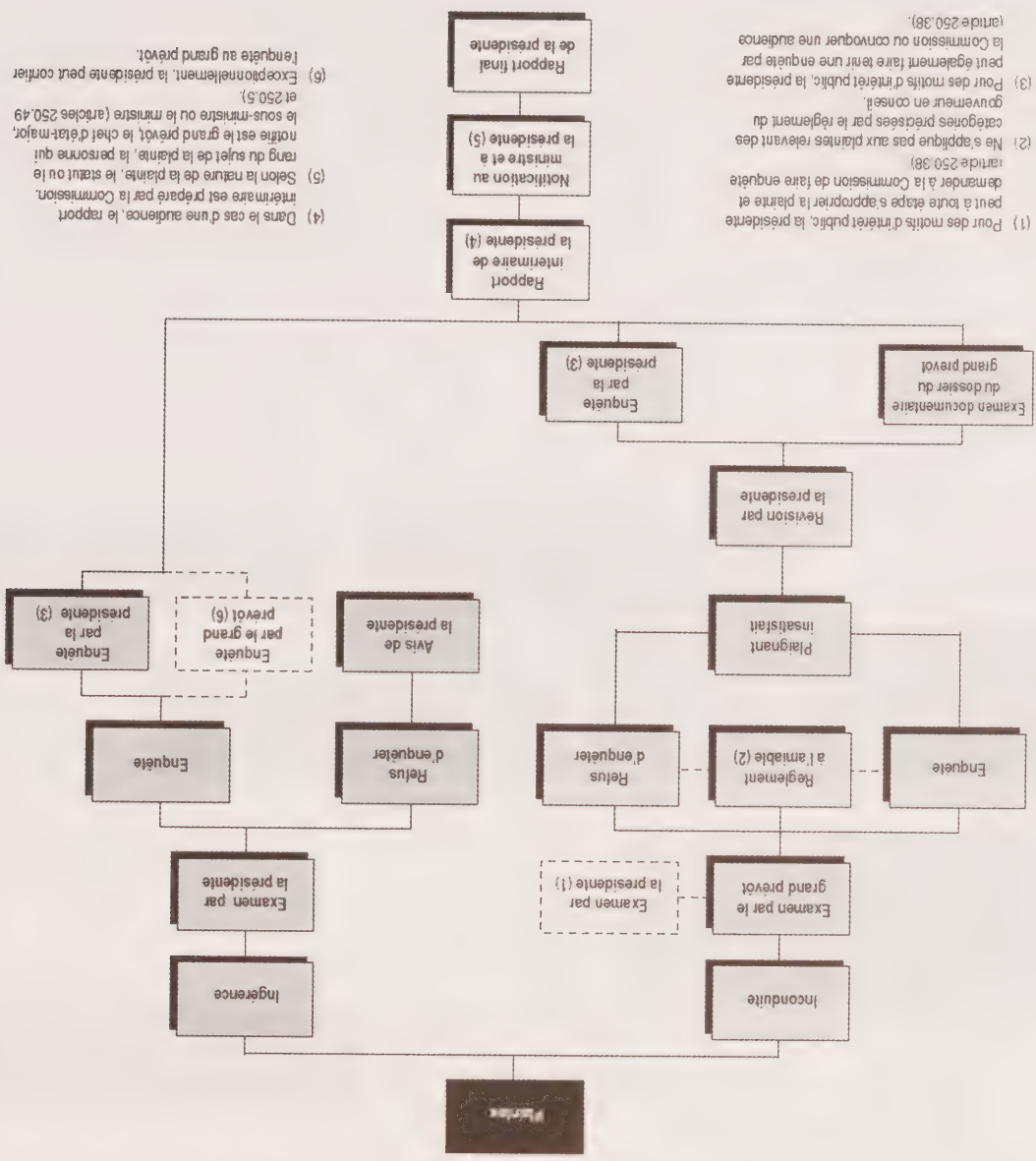


Rapports de la présidente

- 1- Conclusions (180)
- 2- Recommandations (60)
- 3- Rapports provisoires (15)
- 4- Rapports finaux (16)

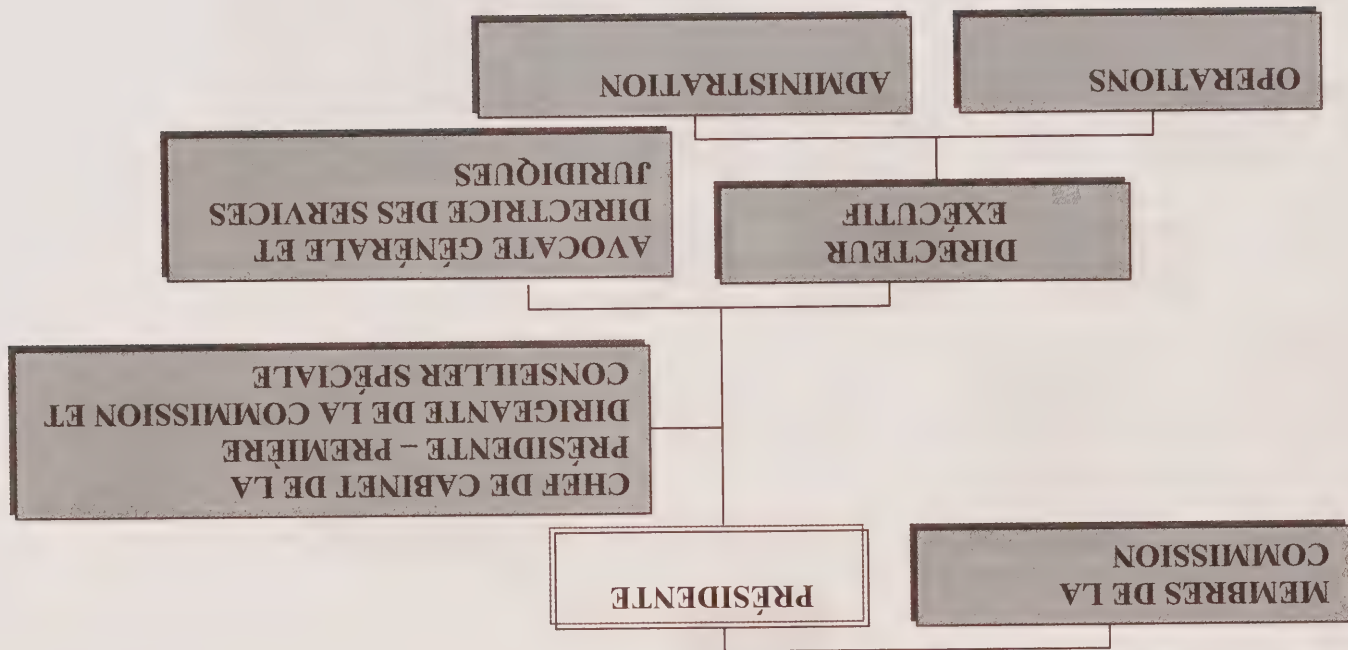


ANNEXE B SCHEMA DU CHEMINEMENT DES PLAINTES



ANNEXE A

Organigramme



- Parmi les autres progrès importants notés en ce qui concerne le fonctionnement de la Commission grâce à la technologie, aux partenariats et à l'adoption de pratiques exemplaires, il convient de souligner un accroissement de la souplesse financière, un contrôle serré de la qualité, l'élaboration d'un plan stratégique et l'établissement de valeurs essentielles pour l'organisation.
- L'évaluation de la capacité a également permis de déterminer un certain nombre de possibilités dont la Commission pourrait se prévaloir pour améliorer son fonctionnement et son cadre de responsabilisation. À cet égard, des plans d'action sont en cours d'élaboration.

- Des ressources considérables ont été affectées au respect des exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de présentation de rapports au cours de l'exercice 2002-2003. La Commission continue à consulter d'autres membres du Réseau des administrateurs de petits organismes au sujet de la possibilité d'élaborer une proposition qui permettrait de simplifier ces exigences dans le cas des petits organismes sans nuire à leur intégrité et à leur utilité.
- Sur une base de consultation avec ses partenaires des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique, la Commission a mis au point une stratégie dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct afin de respecter les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor, notamment les exigences relatives à la normalisation des sites Internet en ce qui a trait au site Internet de la Commission. Une somme totale de 20 000 \$ a été affectée à cette initiative, qui n'est pas encore terminée.
- Les difficultés d'ordre technique ayant maintenant été résolues, l'infrastructure nécessaire est désormais en place et les travaux et essais préparatoires sont terminés en vue de la mise en oeuvre de l'infrastructure à clé publique par la Commission. Un montant d'environ 20 000 \$ a été affecté à cette initiative et la Commission devra injecter d'autres sommes pour atteindre le résultat souhaité.
- La Commission a déployé des efforts considérables pour élaborer des normes de fonctionnement interne à l'égard de ses procédés directement liés à la prestation de services aux clients et aux intéressés.

Pratiques de gestion :

- Étant donné son tout jeune âge, la Commission n'a pas encore réussi à appliquer parfaitement les principes de contrôle moderne, mais elle a franchi des pas importants dans ce domaine. D'après une évaluation de la capacité menée par *KPMG Consulting* au cours de l'exercice 2002-2003, la Commission a renforcé ses pratiques de gestion en mettant en place [TRADUCTION] « un certain nombre de pratiques de gestion, comme la délégation du pouvoir de signer, des lignes de communication, ainsi qu'un nouvel organigramme ». Les résultats suivants ont également été observés au cours de cette évaluation :
- La fonction des ressources humaines [TRADUCTION] « a été confiée à l'extérieur dans un effort visant à assurer une utilisation efficace et rentable des ressources et la prestation des services de ressources humaines ».
- [TRADUCTION] « Un certain nombre de systèmes et procédés ont été mis en place, dont le système de suivi de gestion des cas, le système d'information sur la gestion des documents... et le système financier ».

- 1) Installer un système informatique de la gestion des documents et accroître la fonctionnalité d'autres applications courantes que la Commission possède déjà.
- La Commission a installé un système informatique de la gestion des documents et adapté le logiciel de gestion des cas acquis par suite d'une entente avec le grand prévôt des Forces canadiennes afin d'en accroître la fonctionnalité pour qu'il réponde aux besoins précis de la Commission.

- 2) Créer des partenariats avec d'autres organismes ou confier à l'extérieur la prestation de services de soutien communs.

- La Commission a confié à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada la prestation de services en matière de ressources humaines, dont le recrutement. Certains services de technologie de l'information, comme l'hébergement web et la gestion des pare-feux, sont également assurés au moyen d'une entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

- 3) Partager les expériences et connaissances par l'entremise du Réseau des administrateurs de petits organismes et d'autres tribunes.

- La Commission participe aux activités de partage d'information et de connaissances que propose le Réseau des administrateurs de petits organismes dont elle est membre. La présidente et plusieurs membres du personnel de la Commission jouent un rôle actif au sein de l'Association canadienne de surveillance civile du maintien de l'ordre, qui constitue une source importante de données et de tendances en ce qui concerne la gestion et l'exploitation des organismes de surveillance civile.

- 4) Se tenir à la fine pointe de l'initiative du Gouvernement en direct en ce qui a trait à l'accès électronique que la Commission offre aux Canadiens au sujet de ses services et des renseignements qui la concernent.

- En raison de difficultés d'ordre technique qui ont été réglées depuis, la Commission n'a pu, malgré ses efforts, utiliser l'infrastructure à clé publique pour éliminer les préoccupations liées à la sécurité en ce qui concerne les communications électroniques de façon à permettre la transmission en toute sécurité des renseignements délicats sur Internet.

Liens entre le programme, les ressources et les résultats :

- La Commission a mis en oeuvre un système informatique de la gestion des documents, conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor, et a injecté une somme totale de 12 624 \$ à cette fin.

- Au cours de la période visée par le présent rapport, *KPMG Consulting* a mené une évaluation de la capacité de la Commission dans le cadre de laquelle elle a décelé un certain nombre de possibilités pour l'organisme d'améliorer ses pratiques en matière de gestion et de reddition de comptes.
- Grâce à un partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, des services intégrés en matière de ressources humaines, y compris des services de rémunération et d'avantages sociaux, sont maintenant offerts par les Services partagés de ressources humaines.
- La Commission bénéficie également de diverses compétences spécialisées en technologie de l'information, grâce à un partenariat avec les Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique, également exploités par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- La Commission est membre du Réseau des administrateurs de petits organismes du gouvernement fédéral, ce qui lui permet de bénéficier de l'expérience de petits organismes nés avant elle et d'explorer des possibilités de collaboration et de partage des ressources.
- Par ailleurs, la Commission utilise le Système financier ministériel commun, qui est appuyé par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.
- Dans le cadre de la création et de la centralisation de la fonction de gestion des documents, la Commission consulte actuellement l'Archiviste national du Canada au sujet de l'établissement d'un calendrier qui permettrait l'emmagasinement et l'élimination satisfaisants des documents et l'obtention du pouvoir délégué nécessaire.

données financières plus significatives. Avant la fin de l'exercice financier, la Commission avait commencé à élaborer des plans d'action afin de se prévaloir des possibilités proposées dans l'évaluation.

Résultat stratégique 3 :

- Offrir des services publics de qualité grâce à une administration plus efficace en utilisant les technologies et partenariats disponibles et en adoptant des pratiques exemplaires (1 849 000 \$).
- En qualité d'organisme du gouvernement du Canada, la Commission souscrit pleinement au principe fondamental selon lequel, tel qu'il est mentionné dans le Budget 2003 : « Les Canadiens ont le droit de savoir à quoi sert l'argent de leurs impôts ».
 - Pour atteindre ce résultat, la Commission s'est engagée à maintenir ou à améliorer la prestation des services ainsi qu'à poursuivre la modernisation de la fonction de contrôleur, à tirer profit d'une meilleure collaboration avec d'autres petits organismes ou de la mise en œuvre d'initiatives de diversification des modes de prestation de services et à faire des investissements prudents dans la technologie afin de promouvoir une approche axée sur les résultats à cet égard.

Résultat stratégique 3

Fidèle aux principes prioritaires du gouvernement du Canada et des Canadiennes et Canadiens, la Commission continue à miser sur la prestation de services de qualité au profit de la population tout en cherchant à accroître son efficacité en faisant appel à la technologie et à des partenariats et en adoptant des pratiques de gestion exemplaires. Un montant total de 1 849 000 \$ a été injecté dans les activités visant à atteindre ce résultat stratégique au cours de l'exercice 2002-2003. La Commission a continué à accroître l'emploi qu'elle fait de la technologie de l'information et à élargir ses partenariats afin d'améliorer la qualité des services qu'elle offre et l'efficacité de la prestation de ces services.

La Commission est un organisme de petite taille relativement jeune, mais elle est pourtant appelée à assurer ce qui peut constituer dans bien des cas un service complexe. Elle admet sans ambages que la prestation de services de qualité ainsi que la création et la mise en œuvre de structures de gestion compatibles avec les fonctions de contrôleur moderne constituent un défi, mais elle est en mesure de signaler des progrès considérables qui sont expliqués ci-dessous, au cours de la période visée par le présent rapport.

Tel qu'il est mentionné plus haut, une des mesures importantes prises au cours de l'exercice 2002-2003 a été l'évaluation de la capacité de la Commission menée par *KPMG Consulting* sous les auspices du Secrétaire du Conseil du Trésor. Cette évaluation franche et détaillée a permis de relever un certain nombre de possibilités que la Commission pourrait explorer afin d'améliorer ses pratiques de gestion et rendre ses

- | Pratiques de gestion : | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Les pages du site Internet de la Commission ont été consultées 120 571 fois au total entre le 1^{er} avril 2002 et le 31 mars 2003. Il convient de souligner qu'en raison de la configuration du site en 2002-2003, il n'a pas été possible de déterminer à partir de ces chiffres le nombre de personnes qui ont visité le site de la Commission une seule fois. | <ul style="list-style-type: none"> Bien que les méthodes de collecte des données à recueillir et les sources de celles-ci soient connues en grande partie, la Commission ne possède pas encore de mécanisme formel lui permettant d'évaluer les répercussions de ses activités de communication. Elle n'est donc pas en mesure de présenter une évaluation précise des résultats atteints au moyen des ressources affectées à ces activités. Néanmoins, la rétroaction obtenue des clients et d'autres personnes intéressées ainsi que l'observation du nombre de visites sur le site Internet démontrent que les activités de communication contribuent dans une large mesure à mieux faire connaître la Commission et son œuvre. |

- La présidente a prononcé une allocution annuel du Symposium annuel de la Police militaire des Forces canadiennes en février 2003.
- 2) Embaucher un spécialiste en communication et mettre en œuvre une stratégie en matière de communications, aucune stratégie générale en matière de communication n'avait été élaborée à la fin de la période visée par le présent rapport.
- 3) Lancer un site Internet permanent de la Commission.
- Le site Internet de la Commission est devenu entièrement fonctionnel en mai 2002. Le site permet d'obtenir facilement l'accès à des renseignements détaillés au sujet de la Commission et de ses activités, y compris les rapports annuels, les allocutions prononcées par la présidente et d'autres membres et employés de la Commission, des sommaires des cas, ainsi que les rapports des enquêtes d'intérêt public menées par l'organisme. Le site comporte également un aperçu du processus de traitement des plaintes, y compris la procédure à suivre et les formulaires à remplir pour déposer une plainte, ainsi que des réponses aux questions fréquemment posées.
- Etant donné que la Commission n'a eu accès aux services d'un spécialiste en communication que pendant une courte période au cours de l'exercice 2002-2003, la plupart des activités qu'elle a poursuivies en matière de communication ont été entreprises sur une base ponctuelle. Dans certains cas, la Commission a retenu les services de conseillers en communication de l'extérieur afin d'obtenir de l'aide aux fins de la conception et de la préparation de produits de communication. Une somme d'environ 120 000 \$ a été affectée aux frais liés aux visites dans les bases des Forces canadiennes, à la préparation, la publication et la distribution du Rapport spécial qui s'intitule « L'ingénierce dans les enquêtes de la Police militaire : De quoi s'agit-il ? et d'une brochure, ainsi qu'à d'autres initiatives en matière de communication, dont le lancement du site Internet, la préparation du rapport annuel de la Commission, de même que les allocutions prononcées par la présidente et les membres.
- La Commission n'a encore mis au point aucun mécanisme formel de collecte de données qui lui permettrait d'évaluer son image au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, ainsi qu'après des médias et de l'ensemble des Canadiens.
- L'observation informelle de la rétroaction par suite des présentations et des rapports publiés par la Commission ainsi que des commentaires des clients indique que l'organisme est plus connu que lors de sa création trois ans plus tôt.

Liens entre le programme, les ressources et les résultats :

Résultat stratégique 2:

Faire connaître davantage la Commission et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son mandat, son rôle et les résultats atteints (446 000 \$)

- Il est essentiel que le public du Canada et la population des endroits où des membres de la Police militaire des Forces canadiennes sont en poste sachent qu'ils ont le droit de se plaindre au sujet de la conduite de ceux-ci. Afin de relever la confiance à l'endroit du système de justice militaire, ce qui constitue une priorité pour le gouvernement du Canada, il est également impératif que les membres de la Police militaire soient au courant de leur droit de porter plainte lorsqu'ils croient qu'un autre membre des Forces canadiennes ou un fonctionnaire du ministère de la Défense nationale a tenté d'entraver leurs enquêtes.
- Afin d'atteindre ce résultat, la Commission a cherché à mieux se faire connaître auprès des intervenants clés, à diffuser davantage son image par des activités de développement de l'image de marque, de commercialisation et d'autres mesures d'information et à tenir davantage compte des besoins de la population en offrant l'accès électronique aux renseignements concernant son organisme et ses activités.

Partenaires clés :

- La collaboration et l'assistance du chef d'état-major de la Défense, du grand prévôt des Forces canadiennes et du grand prévôt adjoint (Normes professionnelles) sont essentielles pour l'organisation des visites de la Commission aux détachements de la Police militaire qui se trouvent dans les bases des Forces canadiennes de l'ensemble du Canada.

Objectifs clés et résultats généraux :

- 1) Accroître le nombre d'allocutions prononcées par la présidente et d'autres membres et employés de la Commission au sujet des plaintes en général, particulièrement des plaintes d'ingérence, devant des détachements de la Police militaire et d'autres membres du personnel des Forces canadiennes.
- Des représentants de la Commission se sont rendus à des détachements de la Police militaire situés à Borden, Gander, Goose Bay, Cold Lake et Trenton, où des allocutions concernant la Commission et son rôle ont été prononcées et des rencontres ont été tenues avec des membres des Forces canadiennes et de la Police militaire.
- La Commission a publié et distribué, en décembre 2002, son premier rapport spécial, dans lequel elle a expliqué le concept de l'ingérence dans les enquêtes de la Police militaire, ainsi que le rôle qu'elle doit jouer au cours de l'examen et du règlement des plaintes de cette nature.

- Dans le cadre de l'application des principes de contrôleur moderne, la Commission a déterminé et évalué les risques liés à la prestation de services dans son seul secteur d'activité, soit le traitement complet, équitable et rapide des plaintes dont elle est saisie, et a conçu et mis en œuvre une stratégie afin de gérer ces risques.
- La Commission prévoit que, d'ici les deux prochaines années, elle aura accumulé suffisamment de données historiques pour mettre en œuvre un système de surveillance et d'évaluation du rendement interne fiable qui lui permettra de présenter avec plus de rigueur les données financières et autres la concernant, ainsi que les liens entre elles. La Commission explore actuellement la création de ce système et d'une méthode qui lui permettrait d'évaluer la satisfaction des clients et d'obtenir plus régulièrement de la rétroaction de ceux-ci et des intervenants.

Résultat stratégique 2

Afin de rehausser le professionnalisme de la Police militaire canadienne conformément à son mandat, la Commission se doit de mieux faire connaître son existence et son rôle au sein de cette organisation ainsi que des Forces canadiennes, du ministère de la Défense nationale et du grand public. Si les membres des Forces canadiennes et du public ignorent qu'ils ont le droit de se plaindre de la conduite de la Police militaire et que les membres de celle-ci ne connaissent pas les recours dont ils disposent lorsqu'ils croient qu'une personne des Forces canadiennes ou un cadre supérieur du ministère de la Défense nationale a tenté de s'ingérer dans leurs enquêtes, la Commission n'a plus sa raison d'être.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, la Commission a injecté une somme de 446 000 \$ afin d'informer ces personnes de son rôle et de ses activités.

Malheureusement, bien que certaines données empiriques indiquent que la Commission est plus connue qu'elle ne l'était, il faut admettre que ce résultat stratégique n'a été que partiellement atteint, principalement en raison des difficultés imprévues auxquelles la Commission a dû faire face en ce qui a trait à la dotation en personnel de sa Section des communications. Par conséquent, l'élaboration d'un plan stratégique et la mise en œuvre d'autres initiatives en matière de communication qui avaient été envisagées au cours de l'exercice 2002-2003 ont été reportées.

Néanmoins, comme les renseignements qui suivent l'illustrent, la Commission a poursuivi un certain nombre d'activités d'information efficaces, parfois avec l'aide et la collaboration essentielles de ses partenaires des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale. Un objectif clé, la création du site Internet de la Commission, a été atteint.

perfectionnement afin d'assurer le bon fonctionnement de son organisation :

- À titre d'organisme de petite taille, la Commission est très sensible au rapport entre la stabilité et le rendement et s'est parfois heurtée à des problèmes de dotation. La Commission a stabilisé son effectif dans la plupart de ses secteurs de responsabilité au cours de la période visée par le présent rapport. La seule exception réside dans la Section des communications à l'égard de laquelle des activités de recrutement se poursuivaient à la fin de l'exercice 2002-2003.
- Selon une évaluation de la capacité menée par *KPMG Consulting* en 2002, l'accès à la formation était « très bon » pour les employés de la Commission en 2002, même si certains employés ont avoué qu'ils avaient du mal à trouver du temps pour la formation. Les besoins en matière de formation sont déterminés au cours des évaluations du rendement et les membres du personnel sont invités à proposer des possibilités de formation précises et à préparer une analyse de rentabilité afin d'appuyer la formation proposée.

Liens entre le programme, les ressources et les résultats

- Dans le cadre de sa stratégie de gestion du risque, la Commission s'est tournée vers l'extérieur afin de trouver des personnes ayant des compétences et de l'expérience spécialisées en matière d'enquête et a conclu une entente lui permettant d'avoir recours aux services de ces personnes en cas de besoin. Elle a également conclu des ententes similaires pour s'assurer qu'elle dispose d'un soutien administratif suffisant lorsqu'elle reçoit un volume élevé de plaintes. Grâce à ces mesures, la Commission a terminé l'exercice financier 2002-2003 sans aucun dossier de plaintes non réglé.
- La Commission a acquis du bureau du grand prévôt des Forces canadiennes un système informatisé de suivi des cas qu'elle a adapté et amélioré afin d'observer le volume de plaintes qu'elle reçoit ainsi que l'évolution des plaintes qu'elle traite. En conséquence, elle a pu déterminer rapidement les retards à cet égard et y remédier.
- La Commission souscrit pleinement aux principes énoncés dans la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* et a déjà mis sur pied un comité de consultation syndicale-patronale chargé de bâtir des relations constructives entre la main-d'œuvre et la direction afin de favoriser un milieu de travail sain et productif et la prestation de services dont l'excellence ne se dément pas. Par suite de ces mesures, la rétroaction obtenue des clients et d'autres intéressés indique un degré élevé de satisfaction en ce qui concerne la qualité des rapports préparés et soumis par la présidente et, de façon générale, les travaux de la Commission.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, une somme totale de 1 015 000 \$ a été affectée à la réalisation de ce résultat stratégique et la Commission est heureuse de souligner qu'elle a terminé l'exercice sans aucun dossier de plaintes non réglé.

Résultat stratégique 1 :

Améliorer le traitement avec célérité et sans formalisme des plaintes dont la Commission est saisie (1 015 000 \$)

- Les Canadiens veulent avoir facilement et rapidement accès aux renseignements et services qui les concernent, et ce, à un coût raisonnable et d'une manière juste et équitable. Par conséquent, en qualité d'organisme du gouvernement du Canada, la Commission se doit de mettre l'accent sur les besoins de ses clients lorsqu'elle s'acquitte de ses responsabilités et, à cette fin, de régler les questions dont elle est saisie avec célérité et sans formalisme, dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent.

Partenaires clés :

- Le processus de traitement des plaintes (voir l'annexe B) est tel que la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire ne peut à elle seule savoir si les plaintes sont traitées de la manière la plus informelle et expéditive qui soit. La Commission continue à travailler avec le chef d'état-major de la Défense, le grand prévôt des Forces canadiennes, le grand prévôt adjoint (Normes professionnelles) et le juge-avocat général afin de veiller à ce que cet objectif demeure une priorité partagée.

Objectifs clés et résultats généraux :

- 1) Établir un plan d'action pour gérer les fluctuations du volume de plaintes :
- La Commission a peaufiné sa stratégie de gestion du risque afin de pouvoir gérer les cas où le volume de plaintes dépasse la capacité des ressources internes dont elle dispose pour examiner les cas avec célérité et n'a aucun dossier de plainte non réglé à l'heure actuelle.
- 2) Élaborer des politiques et procédures relatives au traitement des plaintes en se fondant sur l'expérience que la Commission a acquise jusqu'à maintenant et en s'inspirant des meilleures pratiques suivies ailleurs :
- La Commission a élaboré un cadre stratégique pour le traitement des plaintes; cependant, comme elle n'existe que depuis trois ans, elle ne possède pas encore de données historiques lui permettant d'appuyer la documentation et la raison d'être de cette politique. Néanmoins et grâce aux commentaires qu'elle a reçus tant des personnes qui ont déposé des plaintes que de celles qui ont fait l'objet de plaintes, la Commission continue à peaufiner ce cadre.

3) Mettre en œuvre des mesures de recrutement et offrir des possibilités de formation et de

renseignements détaillés sur différents programmes et mesures, la Commission explore, avec le Réseau des administrateurs de petits organismes du gouvernement du Canada, la possibilité d'élaborer une proposition en vue de simplifier les exigences en matière de rapports dans le cas des petits organismes.

Résultats stratégiques

Dans son rapport sur les plans et priorités pour l'année 2002-2003, la Commission a relevé trois résultats stratégiques qu'elle s'est engagée à atteindre au cours de cet exercice :

- améliorer le traitement des plaintes dont la Commission est saisie avec célérité et sans formalisme;
- faire connaître davantage la Commission et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son mandat, son rôle et les résultats atteints;
- offrir des services publics de qualité grâce à une administration plus efficace de la Commission en utilisant les technologies et partenariats disponibles et en adoptant des pratiques exemplaires.

Résultat stratégique 1

Veiller à ce que les plaintes concernant la conduite des membres de la Police militaire et les plaintes d'ingérence formulées par ceux-ci soient traitées sans formalisme et avec célérité constitue un aspect fondamental de la mission de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire. Même si la Commission peut prendre des mesures pour faire en sorte que chaque plainte soit gérée selon la norme professionnelle la plus élevée qui s'applique à ces questions, il lui est difficile d'assurer le traitement des plaintes sans formalisme et avec célérité en raison du volume imprévisible des cas portés à son attention.

Au cours de la dernière année, la Commission a continué à élaborer la stratégie de gestion du risque qu'elle applique dans les cas où le volume ou la complexité des plaintes risque de l'empêcher d'agir en temps opportun. Comme l'indique le tableau suivant, la Commission a trouvé d'autres ressources externes auxquelles elle peut faire appel en cas de besoin. Elle a aussi acquis et adapté à ses besoins un logiciel de suivi des cas et les gestionnaires continuent à travailler en étroite collaboration avec le personnel afin d'assurer un milieu de travail sain et productif.

En raison de la structure du processus de traitement des plaintes énoncé dans la *Loi sur la défense nationale*, le chef d'état-major de la défense et le grand prévôt des Forces canadiennes jouent un rôle clé pour déterminer si le dossier avance à un rythme satisfaisant. La Commission consulte constamment ces partenaires afin d'éviter les délais inutiles.

de déplacement, et des ressources importantes seront affectées à la préparation d'un rapport de plus de 200 pages.

Ces types de variables font de la planification financière et de l'évaluation du rendement un réel défi à relever.

Néanmoins, la Commission a franchi des pas importants pour mieux s'acquitter de son obligation redditionnelle et ces progrès sont décrits sous la rubrique Résultat stratégique 3. La Commission continue à mettre en œuvre les principes de la fonction de contrôleleur moderne et a pris un certain nombre de mesures afin d'améliorer l'efficacité de son processus en faisant des investissements prudents dans la technologie de l'information et en créant des partenariats avec d'autres organismes et ministères du gouvernement fédéral ou en améliorant ceux qui existaient déjà.

Malgré ce progrès, un certain nombre d'aspects à améliorer ont été relevés au cours de la dernière année dans le cadre d'une évaluation détaillée de la capacité de la Commission qui a été menée par *KPMG Consulting*, sous les auspices du Secrétaire du Conseil du Trésor.

L'évaluation de la capacité a donné lieu à un compte rendu détaillé des points forts et points faibles de l'organisation et la Commission estime que l'exercice est valable. En se fondant sur les résultats de cette évaluation, la Commission élabore actuellement des plans d'action afin d'exploiter les possibilités d'amélioration proposées. Ainsi, la Commission envisage les mesures suivantes :

- élaborer un processus de planification annuel formel;
- offrir de la formation aux gestionnaires au sujet des pratiques modernes de gestion (p. ex., direction, communications, évaluation du rendement et analyse de rentabilité);
- concevoir des indicateurs de rendement clés (p. ex., moral des employés, coût par enquête, délai d'intervention lors des enquêtes);
- créer une fonction formelle d'évaluation ou de vérification interne;
- uniformiser les objectifs de rendement des employés et de la direction ainsi que le processus d'évaluation du rendement;
- élaborer un programme uniforme de prix et de reconnaissance pour les employés;
- améliorer le perfectionnement professionnel et d'autres questions liées au maintien en poste du personnel afin d'assurer un effectif plus stable;
- créer un éventail d'outils et de techniques d'analyse pour le personnel de la Commission;
- mettre en œuvre un mécanisme formel permettant de déterminer et de gérer les risques d'une façon intégrée.

Enfin, la Commission désire souligner qu'à titre d'organisme de petite taille, elle consacre considérablement de temps et de ressources afin d'assurer qu'elle respecte les exigences fixées par le Secrétaire du Conseil du Trésor en matière de présentation de rapports. Tout en étant pleinement consciente de la nécessité de fournir des

Police militaire, elle doit entretenir avec les différents intervenants, notamment le grand prévôt, des rapports collégiaux ou, à tout le moins, des rapports caractérisés par la confiance et le respect mutuel.

Bien que la qualité de ces rapports constitue un facteur clé du rendement de la Commission, il est presque impossible de l'évaluer. Néanmoins, depuis que la Commission a été créée, la quasi-totalité des recommandations que la présidente a formulées ont été acceptées par le chef d'état-major de la Défense ou le grand prévôt des Forces canadiennes, selon le cas, ce qui est peut-être un indice des efforts déployés de part et d'autre.

L'absence de contrôle sur le volume et la complexité des plaintes qu'elle reçoit est un autre problème auquel la Commission doit faire face et qui s'explique par l'environnement dans lequel elle évolue. La Commission doit donc gérer ses activités de façon à assurer le traitement de ces plaintes d'une manière rentable. Grâce au cadre de gestion du risque qu'elle a appliqué au cours de la dernière année et qui est décrit sous la rubrique Résultat stratégique 1, la Commission a établi un plan d'action afin de pouvoir disposer des ressources nécessaires à un coût raisonnable lorsque le volume de plaintes dépasse la capacité interne de l'organisme d'examiner en temps opportun chacune de celles-ci de façon approfondie et équitable.

Pour que la Commission soit pleinement efficace, il est essentiel que ses principaux clients, en l'occurrence, la Police militaire, les membres des Forces canadiennes et la population canadienne, soient conscients de son existence et de sa mission. C'est pourquoi la Commission continue à mettre l'accent sur les activités d'éducation et d'information, suivant la description qui figure sous la rubrique Résultat stratégique 2.

Même si la Commission estime que les activités qu'elle a entreprises dans le domaine de l'information au cours de la période visée par le présent rapport lui ont permis de mieux se faire connaître, elle n'a pas en main les données nécessaires pour étayer cette conclusion. Les mécanismes d'acquisition des données nécessaires pour mesurer le succès de ces activités feraient normalement partie d'un plan de communication stratégique. Malheureusement, la Commission n'a pu élaborer jusqu'à maintenant un plan de cette nature en raison surtout des problèmes de dotation décrits sous la rubrique Résultat stratégique 2.

Enfin, la Commission s'efforce de fournir un service public de grande qualité qui est axé sur les résultats et de répondre pleinement au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation des deniers publics qu'elle reçoit.

Il est difficile pour la Commission de faire des prévisions financières au sujet de certains aspects de ses activités, encore une fois en raison du nombre imprévisible de plaintes et de la diversité de celles-ci. Dans certains cas, l'enquête peut être relativement simple et courte et le rapport de la présidente ne dépassera pas une douzaine de pages. D'autres cas nécessiteront par ailleurs une enquête poussée et des entrevues auprès de nombreux témoins. Dans d'autres affaires, des frais importants seront engagés, notamment des frais

Bien que la Commission continue à mettre l'accent sur les résultats, elle se heurte à plusieurs obstacles en ce qui concerne l'évaluation de son rendement. Dans certains cas, le résultat est très visible. Ainsi, au cours d'une enquête relative à une plainte, la présidente peut constater l'existence de problèmes liés à une procédure donnée de la Police militaire. La recommandation de la présidente peut donner lieu à une amélioration de la procédure en question et, par le fait même, du professionnalisme de la Police militaire canadienne.

À titre d'exemples de l'influence positive de la Commission, au cours de la période visée par le présent rapport, des recommandations formulées par la présidente ont donné lieu à des améliorations des politiques et procédures de la Police militaire à l'égard des activités de surveillance ainsi qu'à l'amélioration des procédures concernant l'intervention de l'organisation relativement à des questions de nature civile ou à l'adoption de procédures connexes nouvelles. D'autres recommandations se sont traduites par l'élaboration d'une politique provisoire sur l'exercice du pouvoir discrétionnaire du Service national des enquêtes des Forces canadiennes (qui fait partie de la Police militaire), ainsi que de lignes directrices supplémentaires concernant l'application du pouvoir discrétionnaire et l'amélioration de la formation des enquêteurs en matière de rédaction de rapports. D'autres résultats sont moins concrets. Ainsi, il est difficile, sinon impossible d'évaluer les répercussions des conclusions que la présidente formule à la fin d'une enquête relative à une plainte d'ingérence. Naturellement, la Commission souhaite que, par suite de la communication de son rapport dans lequel elle énonce les conclusions de son enquête et recommande des modifications, les cas d'ingérence semblables à ceux qu'elle a examinés ne se répètent plus à l'avenir. Une évaluation de ce genre n'est possible qu'à l'aide de données couvrant plusieurs années.

Une autre mesure importante du rendement de la Commission réside dans la capacité de celle-ci d'examiner en temps opportun les cas dont elle est saisie. À ce sujet, il importe de souligner que la présidente ne peut communiquer son rapport final dans une affaire donnée avant d'avoir reçu une réponse à son rapport provisoire de l'autorité concernée de l'organisation militaire ou du ministère de la Défense nationale. Ainsi, la rapidité avec laquelle la Commission règle les plaintes portées à son attention dépend dans une large mesure de la coopération d'autres personnes.

Pour cette raison et pour d'autres, la Commission accorde la plus haute importance au maintien de bonnes relations de travail avec le chef d'état-major de la Défense, le grand prévôt des Forces canadiennes et d'autres intervenants, même si elle constitue un organisme indépendant du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Eu égard à la nature légèrement conflictuelle du rapport entre un organisme de surveillance civile et le service de police qu'il surveille, il est difficile pour les deux parties de veiller à ce que les voies de communication demeurent ouvertes. Pour que la Commission fonctionne efficacement et provoque des changements positifs au sein de la

rapports annuels et autres documents que publie la Commission, veuillez consulter le site Internet de l'organisme à l'adresse suivante : www.mppc-cppm.gc.ca.

Contexte

La Commission a été mise sur pied le 1^{er} décembre 1999 afin d'assurer la surveillance civile de la Police militaire des Forces canadiennes. Bien que la surveillance civile soit considérée comme un élément essentiel des fonctions policières modernes depuis quelque temps déjà, l'organisation de la Police militaire figure parmi les derniers grands services de police canadiens qui doivent répondre de leurs actions devant un organisme de surveillance civile. De plus, elle fait partie d'un petit nombre de services de Police militaire à l'échelle internationale, qui sont assujettis à une forme de surveillance civile.

La création de la Commission représentait un élément clé d'une modification en profondeur de la *Loi sur la défense nationale* que le gouvernement du Canada a entreprise en 1998 afin de respecter son engagement de moderniser le système de justice militaire canadien. Cet engagement a été formulé par suite d'une série d'incidents survenus au cours de la décennie précédente, notamment dans le cadre de la mission humanitaire des Forces canadiennes en Afrique de l'Est au début des années 1990, qui avait semé un doute important au sujet de l'administration de la justice au sein de la Police militaire canadienne.

Les employés du ministère de la Défense nationale, les membres des Forces canadiennes et la population canadienne doivent être convaincus de l'intégrité de la justice militaire et de l'importance du rôle que joue la Police militaire au sein de ce système. Une partie de cette confiance repose sur l'existence d'un processus transparent qui permet d'examiner de manière approfondie et professionnelle les plaintes concernant les membres de la Police militaire. Cet examen doit également être fait d'une façon indépendante et impartiale. C'est le rôle que le gouvernement du Canada a voulu confier à la Commission.

La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire cherche à promouvoir les principes d'intégrité et d'équité propres à faire naître un climat de confiance en ce qui concerne la conduite des membres de la Police militaire dans l'exercice de leurs fonctions de nature policière, ainsi que l'absence d'ingérence au cours des enquêtes de cette organisation.

Commentaires concernant le rendement

La Commission œuvre dans un seul secteur d'activité. Tel qu'il est mentionné plus haut, le rôle de la Commission consiste à surveiller et à réviser les plaintes relatives à l'inconduite des membres de la Police militaire dans l'exercice de leurs fonctions de nature policière et à traiter les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la Police militaire.

Renseignements généraux

Fonctionnement

La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la « Commission ») est un organisme de surveillance civile du gouvernement fédéral externe et indépendant du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC). Elle exerce des fonctions quasi-judiciaires, conformément aux pouvoirs conférés par la partie IV de la *Loi sur la Défense nationale*.

Le mandat de la Commission consiste à surveiller et à réviser les plaintes relatives à l'inconduite des membres de la Police militaire dans l'exercice de leurs fonctions de nature policière et à traiter les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la Police militaire. Si elle l'estime préférable dans l'intérêt du public, la présidente peut faire tenir une enquête par la Commission et, lorsque les circonstances le justifient, convoquer la tenue d'une audience pour enquêter sur la plainte d'inconduite ou d'ingérence. Un rapport annuel que prépare la présidente relativement aux activités de la Commission pendant l'année et qui comporte des recommandations, le cas échéant, est soumis au ministre de la Défense nationale pour dépôt devant le Parlement.

La Commission formule des conclusions et des recommandations qui peuvent donner lieu à la censure de la conduite personnelle des personnes visées par la plainte, mais ces recommandations visent d'abord et avant tout à remédier aux situations à l'origine des plaintes et à éviter qu'elles se reproduisent.

Si la personne qui révisé les conclusions ou recommandations de la Commission décide de s'en écarter, elle doit motiver son choix. La Commission remplit en grande partie son mandat en rendant plus transparent et plus accessible le processus de traitement des plaintes concernant les membres de la Police militaire.

La Commission est impartiale et équitable et doit être perçue ainsi dans ses communications avec les plaignants et les membres de la Police militaire visés par la plainte. Lorsqu'elle surveille et examine les décisions rendues par le grand prévôt au sujet d'une plainte pour inconduite, la Commission ne représente ni le plaignant ni la personne faisant l'objet de la plainte. Son rôle consiste plutôt à mener une enquête indépendante et impartiale afin de formuler des conclusions et des recommandations objectives fondées sur les renseignements recueillis auprès du plaignant, des membres de la Police militaire, des témoins et de toute autre personne pouvant prêter son assistance au cours de la recherche des faits visés par l'enquête.

La Commission applique la même norme lorsqu'elle examine les plaintes d'ingérence déposées par un membre de la Police militaire. Seule la présidente de la Commission a compétence pour mener une enquête au sujet de ces plaintes.

Si vous désirez obtenir une description complète des types de plaintes ainsi que des méthodes et procédés utilisés pour leur traitement ou encore prendre connaissance des

Message du ministre

C'est avec plaisir que je présente au Parlement et aux Canadiennes et Canadiens le Rapport ministériel sur le rendement de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire pour l'année 2002-2003.

La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire est encore un organisme relativement jeune, puisqu'elle n'a été mise sur pied que le 1^{er} décembre 1999. Cependant, le présent document est son deuxième Rapport ministériel sur le rendement.

La surveillance civile constitue un élément essentiel et reconnu des fonctions policières modernes et la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire joue un rôle important pour aider le gouvernement du Canada à respecter son engagement de moderniser le système de justice militaire canadien. Certaines recommandations de la présidente ont donné lieu à des modifications précises des politiques et procédures de la Police militaire et permis de relever le professionnalisme de celle-ci.

La conception et la mise sur pied d'un organisme efficace qui respecte les normes élevées de responsabilité exigées par le Parlement et par les Canadiennes et les Canadiens constituent un défi en soi. La Commission fait des progrès importants pour atteindre cet objectif tout en respectant ses propres normes exigeantes en matière d'examen et de règlement des plaintes, ce qui représente un exploit vraiment remarquable.

J'appuie donc avec enthousiasme la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire dans le cadre des activités qu'elle poursuit et du rôle fondamental qu'elle joue pour aider notre Police militaire à demeurer une source de fierté pour tous les Canadiens.



L'honorable John McCallum, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

TABLE DES MATIÈRES

1	Message du ministre
2	Renseignement généraux: Fonctionnement
3	Renseignement généraux: Contexte
3	Commentaires concernant le rendement
7	Résultat stratégique #1
10	Résultat stratégique #2
13	Résultat stratégique #3
19	Annexe A : Organigramme
20	Annexe B : Schéma du cheminement des plaintes
21	Annexe C : Statistiques
22	Annexe D : Rendement financier
23	Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés
24	Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
25	Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles
26	Tableau 4 : Interprétation des résultats stratégiques et des secteurs d'activité
27	Annexe E: Comment communiquer avec la Commission

COMMISSION D'EXAMEN DES PLAINTES
CONCERNANT LA POLICE MILITAIRE

RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT

POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT
LE 31 MARS 2003



L'honorable John McCallum, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est penser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dpr.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Où à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/88-2003
ISBN 0-660-62408-7





Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

Rapport sur le rendement

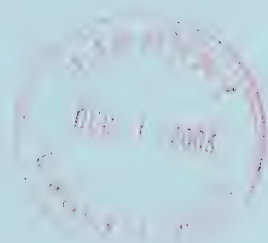
Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



NAFTA Secretariat, Canadian Section

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/47-2003
ISBN 0-660-62409-5



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



NAFTA Secretariat Secrétariat de l'ALÉNA Secretariado del TLCAN

Canadian Section

Departmental Performance Report
for the period ending March 31, 2003

A handwritten signature in black ink, reading "Pierre Pettigrew", with a long horizontal flourish extending to the right.

The Honourable Pierre Pettigrew
Minister for International Trade

August 28, 2003

Table of Contents

SECTION 1 – INTRODUCTION.....	1
1.1 The Minister’s Message.....	1
1.2 Strategic Context for Dispute Resolution	3
1.2.1 Overview of the Dispute Settlement Provisions	3
1.2.2 Roster Members	3
1.2.3 Panel Selection.....	4
1.2.4 Rules of Procedure.....	4
1.2.5 Panel Decisions and Reports	4
1.2.6 Extraordinary Challenge Procedure.....	5
SECTION 2 – OPERATING ENVIRONMENT	6
2.1 The Mandate of the NAFTA Secretariat	6
2.2 The Canadian Section.....	7
2.2.1 Mission Statement.....	7
2.2.2 Program Objective.....	7
SECTION 3 – PERFORMANCE ACHIEVEMENTS	9
3.1 Strategic Outcome.....	9
3.1.1 Case Management, Professional and Administrative Support Services.....	10
3.1.2 Preserving Panel Files.....	11
3.1.3 New Registry System	11
3.1.4 Electronic Service Delivery	12
3.1.5 Outreach Activities	13
3.1.6 Library Enhancements.....	13
3.1.7 Increased Compensation for Panelists	13
3.1.8 Roster of Assistants.....	14
3.1.9 Strengthened Management Practices.....	14
3.1.10 Recruitment, Retention and Learning Policy.....	15
3.1.11 Articling Students.....	16
3.1.12 Canada - Costa Rica Free Trade Agreement.....	16
HOW TO CONTACT US	17
ANNEX A Organizational Chart	18
ANNEX B Guiding Principles	19
ANNEX C The NAFTA Secretariat, Canadian Sections’s Parliamentary Accountability Structure	20
ANNEX D Financial Tables	20

SECTION 1 – INTRODUCTION

1.1 The Minister's Message

January 1, 2004, will mark the tenth anniversary of the NAFTA, which has proven its value as a means of stimulating trade, investment, and competitiveness. By strengthening the rules and procedures governing trade and investment on this continent, the NAFTA has allowed trade and investment flows to skyrocket. Through the NAFTA, Canada has consolidated its position as the largest trading partner of the United States, while Mexico has become Canada's fourth largest trading partner.

Even in the economic turmoil of the past few years, the rules-based framework created by the NAFTA has allowed the conduct of business in North America to be predictable and transparent. By providing effective and efficient administration of the dispute settlement provisions of the Agreement, the NAFTA Secretariat has contributed to this result.

With national sections and offices in Ottawa, Washington D.C and Mexico City, the NAFTA Secretariat offers accurate information and timely administrative support to the panels of experts who hear and decide on trade dispute cases brought before them. The Secretariat is independent of the three national governments, a feature that gives it credibility with those who make use of its dispute resolution services.

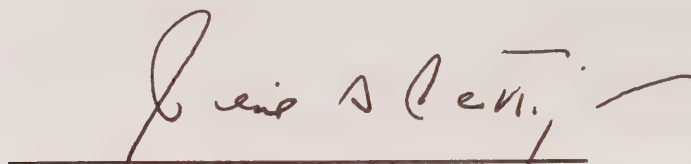
During the past year, in recognition of the Canadian Section's solid performance, I assigned it responsibility for the dispute settlement provisions of the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement. The Canadian Section is also responsible for similar provisions in the Canada-Israel and Canada-Chile Free Trade Agreements.

The Canadian Section of the NAFTA Secretariat has been a leader both among the three national sections as well as within the community of small agencies in the Government of Canada. It has demonstrated this leadership by setting a high standard of performance in carrying out its primary responsibilities, by initiating projects that have enhanced the operation of the NAFTA Secretariat, and by supporting the management priorities of the Government of Canada through its activities in such areas as Modern Comptrollership, Official Languages, and Government On-Line.

For the 2002 – 2003 fiscal year, the Canadian Section of the Secretariat performed these functions with a workforce of 11 employees (full time equivalents) and at a net cost of \$2,085,000. As well, the Secretariat provided meaningful job opportunities for several students, including articling law students, employment equity interneers, and information technology summer students.

In the 2002-2003 fiscal year, the Secretariat administered a total of 39 panel proceedings and one extraordinary challenge committee proceeding, with ten decisions issued. Eight of these proceedings were terminated by mutual consent of participants, four were completed and the remaining were still under review as of March 31, 2003.

Looking forward, Canada's economic prosperity will continue to be defined by its success in an increasingly integrated international market, especially in North America. With a continuously renewed commitment to the removal of barriers to the free flow of trade and investment, combined with an effective mechanism to resolve any potential dispute, we are contributing to set the conditions under which Canadians can excel.



The Honourable Pierre Pettigrew

1.2 Strategic Context

1.2.1 Overview of the NAFTA Dispute Settlement Provisions

The principal dispute settlement mechanisms of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) are found in Chapters 11, 19 and 20 of the Agreement. As well, disputes relating to agriculture and sanitary and phytosanitary measures of Chapter 7, government procurement provisions of Chapter 10 and financial services provisions of Chapter 14 may be referred to dispute settlement procedures under Chapter 20. Disputes relating to the non-compliance of a Party with a final award under the investment provisions of Chapter 11 may be referred to dispute settlement under Chapter 20.

Chapter 19 establishes a mechanism to review final determinations in antidumping and countervailing duty cases, with review by independent binational panels. A Panel is established when a *Request for Panel Review* is filed with the Secretariat by an industry asking for a review of a decision respecting imports from a NAFTA country. In Canada, it is the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA), which makes dumping and subsidy determinations, while the Canadian International Trade Tribunal (CITT) conducts inquiries as to whether or not the dumping or subsidy has caused injury to the domestic industry. The dumping, subsidy and injury determinations of these two agencies or those of their equivalents in the U.S. and Mexico, can also be appealed, in Canada to the Federal Court of Appeal, in the U.S. to the Court of International Trade and in Mexico to the *Tribunal Fiscal de la Federación*. Therefore, the dispute settlement mechanisms agreed upon by the three NAFTA countries in this Chapter, provide for an alternative to judicial review by domestic courts.

The dispute settlement provisions of Chapter 20 are applicable to disputes regarding the interpretation or application of the NAFTA. The steps set out in Chapter 20 are intended to resolve disputes through consultations, if at all possible. The process begins with government-to-government (“Parties”) consultations. If the dispute is not resolved, a Party may request a meeting of the NAFTA Free-Trade Commission (comprised of the Parties’ Ministers responsible for International Trade). If the Commission is unable to resolve the dispute, a consulting Party may call for the establishment of a five-member panel.

1.2.2 Roster Members

The Parties have established rosters of individuals from which panelists are appointed to settle disputes. Members of these rosters are of good character, high standing and repute and are chosen strictly on the basis of objectivity, reliability and sound judgement. There are NAFTA rosters (one per country) for Chapter 14 (Financial Services), Chapter 19 (Antidumping and Countervailing Duty Matters and Extraordinary Challenge Procedure) and Chapter 20 (Institutional Arrangements and Dispute Settlement Procedures). In Canada, the Governor-in-Council appoints roster members, on the recommendation of the Minister for International Trade.

1.2.3 Panel Selection

When a Request for Panel Review is filed under Chapter 19, a panel is selected from the national Roster of each country involved. The Candidates are chosen by the Minister for International Trade for Canada and by his counterpart in the United States or Mexico (Chapter 19 panels are always binational in composition). Each involved government in the dispute appoints two panelists, in consultation with the other involved government. The fifth panelist is from one of the two countries and generally its nationality alternates with each dispute.

Under Chapter 20, an arbitral panel is established using a reverse selection process. Under this process, each disputing Party selects two panelists who are citizens of the other disputing Party. The chair of the panel is selected by the disputing Parties and may be a citizen of a NAFTA Party or any other country.

To be selected to serve on a specific panel, roster candidates must complete Disclosure Statements pursuant to the NAFTA Code of Conduct. The Code is fundamental to the process. The governing principle is that roster members and panelists must disclose any interest, relationship or matter that is likely to affect their independence or impartiality or that might create an appearance of impropriety or bias.

1.2.4 Rules of Procedure

The Chapter 19 panel review is a quasi-judicial process. It is guided by detailed rules of procedure. The rules include time limits for each step in the process. 315 days is the ideal time it takes from the date a Request for a Panel Review is filed to the issuance of a panel decision.

Chapter 20 is also guided by model rules of procedure and the process is scheduled to take approximately five months. Under this process, the involved Parties may submit written submissions to the panel and at least one hearing will take place in the capital of the country complained against.

1.2.5 Panel Decisions and Reports

Under Chapter 19, a panel may do one of two things in its decision. It may uphold the final determination (see 1.2.1), or it may remand it - i.e. send it back - to the investigating authority (NAFTA Article 1904 (8)). In the later case, the panel may issue another decision on the agency's determination on remand, as it may affirm or remand it again to the investigating authority.

Panel decisions under Chapter 20 are called "reports", as they contain findings of fact and any recommendation(s) the panel may have to resolve the dispute.

Panels decisions and reports are available on-line and in the official languages of the NAFTA participative countries by accessing the NAFTA Secretariat tri-lateral website (www.nafta-sec-alena.org).

1.2.6 Extraordinary Challenge Procedure

Chapter 19 panel decisions are binding on the involved NAFTA Parties and appeal of panel decisions to domestic courts is prohibited. NAFTA 1904(13), however, allows an Extraordinary Challenge Committee (ECC) procedure, which may be invoked only by a NAFTA Party and not by other interested persons (i.e. private parties). The challenge is not an appeal of right but a safeguard to preserve the integrity of the panel process.

A request for an ECC may be filed if an involved Party alleges that:

- (a) *a member of the panel was guilty of gross misconduct, bias, or a serious conflict of interest, or otherwise materially violated the rules of conduct,*
- (b) *the panel seriously departed from a fundamental rule of procedure, or*
- (c) *the panel manifestly exceeded its powers, authority or jurisdiction set out in this Article, for example by failing to apply the appropriate standard of review.*

Annex 1904.13.3 makes it explicit that ECCs, if convened, must examine “the legal and factual analysis underlying the findings and conclusions of the panel’s decision in order to determine whether one of the grounds set out in Article 1904(13) [for resorting to the extraordinary challenge procedure] has been established, ... ”.

Extraordinary Challenge Committees are composed of three members selected from a Roster of judges or former judges of a federal judicial court of the United States or a judicial court of superior jurisdiction in Canada, or a federal judicial court of Mexico.

Under the Canada-U.S. Free Trade Agreement (CUSFTA) there were three ECC proceedings. All requests have been dismissed for failure to meet the required standards of an extraordinary challenge. There is one active ECC proceeding under the NAFTA involving the United States and Mexico.

SECTION 2 – OPERATING ENVIRONMENT

2.1 The Mandate of the NAFTA Secretariat

The NAFTA Secretariat comprised of the Canadian, United States and Mexican national sections is a unique organization, established by the NAFTA Free Trade Commission. The national sections are located in Ottawa, Washington and Mexico City and are headed by the Canadian Secretary, the United States Secretary and the Mexican Secretary (see Annex A for an Organizational Chart).

The mandate of the Secretariat is set out in Article 2002.3 of the North American Free Trade Agreement (NAFTA) and reads:

The Secretariat shall:

- (a) provide assistance to the Commission;*
- (b) provide administrative assistance to:*
 - (i) panels and committees established under Chapter Nineteen (Review and Dispute Settlement in Antidumping and Countervailing Duty Matters), in accordance with the procedures established pursuant to Article 1908, and*
 - (ii) panels established under this Chapter, in accordance with procedures established pursuant to Article 2012; and*
- (c) as the Commission may direct:*
 - (i) support the work of other committees and groups established under this Agreement, and*
 - (ii) otherwise facilitate the operation of this Agreement.*

Additionally, the national sections have responsibilities relating to the administration of non-NAFTA dispute settlement processes. For instance, the Mexican Section of the NAFTA Secretariat administers other agreements such as the Mexico-Bolivia Free Trade Agreement. Similarly, the U.S. Section oversees the U.S.-Israel and the U.S.-Jordan Free Trade Agreements.

In 1997 and then again in 2002, the Canadian Section's mandate was expanded to include the administration of the dispute settlement processes under the following trade agreements:

- the Canada-Israel Free Trade Agreement (CIFTA); and
- the Canada-Chile Free Trade Agreement (CCFTA)
- the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

2.2 The Canadian Section

2.2.1 Mission Statement

The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed to administering the dispute settlement provisions of the NAFTA and other bilateral Agreements, in a manner which ensures the highest quality of administration and support to its stakeholders, which is impartial, equitable, timely and transparent.*

** For the purposes of this document, they are the Canada- Israel Free Trade Agreement, the Canada-Chile Free Trade Agreement, and the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement.*

2.2.2 Program Objective

The NAFTA Secretariat, Canadian Section's primary objective is to efficiently administer the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement (NAFTA), the Canada – Israel Free Trade Agreement (CIFTA), the Canada – Chile Free Trade Agreement (CCFTA) and the Canada – Costa Rica Free Trade Agreement (CCRFTA).

The Canadian Section abides by the objectives of the NAFTA especially the need for transparency, the effective resolution of disputes and the establishment of a framework toward further trilateral, regional and multilateral cooperation¹. In this regard, staff members are dedicated to provide a fair, equitable and timely administration of these processes and to manage a court-like registry system.

More specifically, the core activities include:

- receiving, filing and serving pleading documents;
- providing professional and advisory support to panels and committees ;
- organizing hearings;
- providing logistical support to hearings;
- publishing official notices relating to panel and committee proceedings in the *Canada Gazette*;
- coordinating the issuance of panel orders, decisions and/or reports;
- providing cost management of panel reviews;
- controlling access to confidential/proprietary information in accordance with the rules of procedure;
- participating in Chapter 19 Working Group meetings; and
- maintaining indefinitely authentic copies of panel proceedings records.

¹ The Deputy Secretary of the NAFTA Secretariat, Canadian Section, served as the first Executive Director of the Free Trade Area of the Americas (FTAA) Secretariat in 1999-2000.

In support of the administration of the dispute settlement processes, the Canadian Section also provides information and research services. This is achieved through initiatives such as:

- the establishment of a website (www.nafta-sec-alena.org);
- the maintenance of summary entries for motions and orders;
- public access to its library and reference center (via the National Library of Canada network of interlibrary loans); and
- the conduct of research and analysis on legal and trade related issues.

In the interest of furthering public understanding of the Secretariat's role, the Secretary engages in the promotion of the Secretariat's mandate and accomplishments in front of various audiences in the three North American countries.

Legislation governing the work of the Canadian Section is as follow:

- *the North American Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Special Imports Measures Act;*
- *the Canada-Israel Free Trade Agreement Implementation Act;*
- *the Canada-Chile Free Trade Agreement Implementation Act; and*
- *the Canada-Costa Rica Free Trade Agreement Implementation Act.*

The Guiding Principles for achieving the program objective are described in Annex B.

The reporting structure for Parliamentary accountability is through the Minister for International Trade (see Annex C). The Canadian Section's principal officer is the Canadian Secretary (Deputy Head), responsible for overseeing corporate resource management and registrar functions, communications and outreach activities with all levels of government and non-governmental organizations.

The Parliament of Canada appropriated \$3.137 million for the administration of the dispute settlement processes under the NAFTA in the 2002- 03 fiscal year; actual expenses were \$2.085 million (see Annex D for Financial Tables).

The NAFTA Secretariat's work is of special interest and importance to Canadian taxpayers, domestic industries and their workforce, importers, exporters, members of the legal community and consultants involved in trade matters.

SECTION 3 – PERFORMANCE ACHIEVEMENTS

3.1 Strategic Outcome

Trade has become an increasingly important component of the Canadian economy. Exports of goods and services now represent about 46% of our Gross Domestic Product, up sharply from 30% when the North American Free Trade Agreement (NAFTA) came into effect in 1994. Roughly 80% of the more than two million new jobs created since 1993 can be attributed to our increased trade. That means one in every four jobs in Canada is now linked directly to our success in international trade.

In perspective:

In 2002, trilateral trade among the NAFTA partners, Canada, United States and Mexico, reached over \$1 trillion.

Canada's merchandise trade relationship with the United States is the largest between any two countries in the world.

The dispute resolution mechanisms reinforce the continuity of these relationships.

There is little doubt that the NAFTA has contributed significantly to this outcome. Since its establishment on January 1, 1994, total trade and investment between Canada, Mexico and the United States have increased steadily each year.

NAFTA's most visible contribution to the growth in Canadian trade has been through the elimination of tariffs. However, another highly important aspect of the agreement is its set of dispute settlement provisions. Exporters and investors are far more likely to expose themselves to the risks of international commerce when they have the assurance that an impartial dispute settlement mechanism exists, should disagreements arise.

Through expeditious and effective dispute settlement procedures, the NAFTA has established a strong foundation for future growth. The NAFTA Secretariat, through its Canadian, United States, and Mexican national Sections,

administers these procedures, which have made the conduct of business in North America more stable, predictable and transparent. The Canadian section is also responsible for the administration of the dispute settlement provisions under the Canada-Israel, Canada-Chile and Canada-Costa Rica Free Trade Agreements.

The Canadian Section provides administrative, operational and logistical support to the dispute settlement panels in a context where different legal, linguistic, business, and cultural traditions govern. Specifically, it provides services such as translation and interpretation, distribution of documents, record keeping, safeguarding and dissemination of records of completed panel reviews. The Secretariat also provides logistical planning for panel meetings and hearings, administrative and accounting services, as well as procedural guidance regarding the rules of procedures and the Code of Conduct to counsel for participants, panelists and their assistants.

Fundamental to the effectiveness of the NAFTA Secretariat is its independence from the three national governments that are Parties to the Agreement. This independence allows it to accurate information, and timely administrative support to the panels of experts who hear and decide on cases brought before them.

3.1.1 Case Management, Professional and Administrative support Services

In the 2002-2003 fiscal year, the three national sections of the Secretariat administered a total of 40 panel proceedings (including one Extraordinary Challenge Committee (ECC) proceeding), with ten decisions issued. Eight of these proceedings were terminated by mutual consent of participants, four were completed and the remaining were still under review as of March 31, 2003.

Case Summary 2002-03:	
Cases terminated	8
Cases completed	4
Decisions issued	10
Active cases as at March 31, 2003	28

More specifically, the Canadian Section has been involved (as a responsible and/or involved Secretariat) in the joint administration of the following panel reviews:

- Hot-Rolled Carbon Steel Plate from Mexico (Injury)
- Household Appliances from the United States (Dumping)
- Iodinated Contrast Media from the United States (Dumping)
- Iodinated Contrast Media from the United States (Injury)
- Pure Magnesium from Canada (Full Sunset Review of the antidumping duty order)
- Pure Magnesium and Alloy Magnesium from Canada (Full Sunset Reviews of the Countervailing Duty Orders)
- Magnesium from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders)
- Carbon Steel Products from Canada (Five-Year Reviews of the Countervailing Duty and Antidumping Duty Orders)
- Softwood Lumber from Canada (Dumping)
- Softwood Lumber from Canada (Countervailing Duty)
- Softwood Lumber from Canada (Injury)
- Greenhouse Tomatoes from Canada (Dumping)
- Greenhouse Tomatoes from Canada (Amended Final Determination of Sales at Less Than Fair Value)
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Countervailing Duty)
- Carbon and Certain Alloy Steel Wire Rod from Canada (Injury)

In general, the Registry has processed, tracked and monitored panel review documents, issued panel decisions and orders, ensuring confidentiality, speedy service, timely communication and research activities throughout the life of the panel proceedings.

In particular, during the year under review, the activities at the Secretariat have been dominated by the softwood lumber disputes. Due to the importance and difficulties associated with the administration of these highly publicized disputes, the Canadian Section initiated a number of consultations and collaborative undertakings with the U.S. Section by sending staff to Washington periodically in order to provide assistance in registry operations and panel coordination to ensure the three hearings associated with the softwood lumber disputes were administered in the professional manner provided in the NAFTA Agreement.

3.1.2 Preserving Panel Files

The Secretariat is responsible for safeguarding, over time, the integrity of all the files making up each dispute administered by the Secretariat's national sections. The Canadian Section has initiated a multi-year project to digitalize the records for all cases filed in Canada, not only to preserve them but also to make them accessible to panel members for reference and to others for broader research purposes.

Some delays have been encountered in this project, upon realization that strong demand for similar endeavours existed across the government of Canada. The option retained will permit to leverage these costs to the adoption of state-of-the-art technology for faster access and targeted research.

Work will begin soon on converting the numerous hard copy files to electronic format. The Canadian section also intends to encourage its counterparts in the United States and Mexico to include their files in this project, given the new cost structure and added value related to this project.

3.1.3 New Registry System

The new web-enabled Registry Information System, developed and implemented in 2001-2002 by the Canadian Section, is now fully operational in the United States and Mexican sections. This means that all dispute settlement information within the control of the Secretariat can be managed simultaneously in all three national sections through a single standardized system. Additionally, with the implementation of the system, the following four reports were further enhanced to produce high quality reports in PDF (originally in HTML format, reports were produced on multiple pages, and therefore lacked clarity):

- Docket Sheet
- Timeline
- List of Participants
- List of Panel Reviews

In addition to these reports, a Motions, Responses and Orders report was incorporated into the system which can produce reports containing summaries on the content of these procedural documents filed in Canada since 1989, at the inception of the CUSFTA, for panelists and staff research purposes. In the interest of providing more detailed information to the public, management at the Secretariat is currently studying ways to disseminate information contained on its Registry Information System through the Secretariat's website. The Secretariat intends to design and implement an easy-to-use system whereby the public can access the non-confidential documents that pertain to its historical and current panel review.

3.1.4 Electronic Service Delivery

Significant improvements are being made on the NAFTA Secretariat's website to provide improved public access to information about the NAFTA. The Canadian Section serves as webmaster for the trilingual site, and has worked with counterparts in the United States and Mexico to enhance the site's content and improve site navigation.

The Canadian Section's part of the site has been developed in accordance with the Government-on-Line (GoL) initiative and is available in both of Canada's official languages. Additionally, the site includes the texts of the Free Trade Agreements with Israel, Chile and Costa Rica, as the Canadian Section is responsible for the administration of the dispute settlement provisions of these agreements. In 2002-2003, approximately 550 requests for information were received and processed through the web-master function of the Secretariat's website.

The Canadian Section has also established a process for handling enquiries about international trade issues that come to the office through the website, to ensure they are answered in a timely manner or directed to the organization best placed to respond to them. This may be one of the other two national sections, a Canadian government agency such as the Department of Foreign Affairs and International Trade (for policy-related inquiries), the Canada Customs and Revenue Agency (for customs issues), or the United States or Mexican governments through their embassy staff in Ottawa.

As planned, all Canadian Section employees have access through their desktop computers and offsite equipment to the Internet and the Government of Canada (GOC) Intranet via the Government Electronic Network (GENet), putting needed government information at employees' fingertips instantly. Improvements to the Section's financial and material management systems have strengthened the decision-making capabilities of managers.

As part of the government shared system for electronic media monitoring, the NAFTA Secretariat has access to complete media contents of over 60 newspapers and TV/radio transcripts. This assists the Secretariat to keep abreast with international trade and dispute settlement issues and discussions.

Electronic service delivery to clients (i.e. dispute settlement panelists) has been enhanced with the inclusion of summary information on motions, responses and orders in dispute settlement proceedings within the Registry information system. This information on precedents can be sorted by motion type or by panel review and can be produced in a report format.

3.1.5 Outreach Activities

During the last fiscal year, in order to provide Canadians with more information on international trade and dispute resolution mechanisms, the Canadian Secretary represented the Secretariat on more than two dozen occasions at various events in Canada and the United States, four of which were major conferences or meetings on Canada's economic relations with the United States or Mexico.

The participation of the senior staff as active members on government wide programs and initiatives has increased the Secretariat's visibility. The Secretary represents the Canadian Section on the Small Agencies Steering Committee on Modern Comptrollership and on the Steering Committee of Departmental Official Languages Champions. The Deputy Secretary is on the Board of Directors of the Small Agencies Administrative Network and the Archivist served as Vice Chair to the Council of Federal Libraries.

3.1.6 Library Enhancements

During the 2002-2003 fiscal year, the Canadian Section successfully introduced an interlibrary loan program in collaboration with the National Library. Its specialized collection of literature related to trade dispute settlement, which was nearly doubled in 2002-2003 through gifts from panelists and stakeholders and acquisitions, now forms part of the national interlibrary loan system, which means Canadians can borrow materials from the Canadian Section's library through their local municipal libraries. The Canadian Section seeks to establish itself as a unique centre in Canada for literature related to dispute settlement and the library received 140 requests for information in 2002-2003. A link to the library's holdings will be placed on the Canadian Section's sub-site in the near future so as to better serve the public.

Additionally, a large (and possibly complete as far as Canada is concerned) collection of press clippings about the softwood lumber issue is available for use by students and trade scholars.

3.1.7 Increased Compensation for Panelists

In 2001, the NAFTA Commission approved a new per diem rate for panelists. The new rate was implemented in 2002-2003, with the \$732,000 estimated additional cost to the Canadian Section covered by a \$620,000 increase to the Section's base budget, and annual expenditure reductions of \$112,000 generated through administrative measures and efficiency gains.

This increase in compensation, the first since the initial rate was established in 1988 for the Canada-United States Free Trade Agreement, was important to continue to attract qualified experts and also for the continued credibility of this unique dispute settlement process.

3.1.8 Roster of Assistants

The panelists who review NAFTA cases are distinguished private sector lawyers or academics with expertise in international trade law. Panel members may hire assistants to conduct legal research and carry out a variety of other tasks associated with the panel review process. Most have access through their practices or classrooms to junior lawyers or law students who can serve as assistants. However, the Secretariat has also been asked from time to time, to suggest names of potential candidates for assistance.

In view of these requests and keeping in focus the NAFTA Secretariat's commitment to always aim at improving the administrative services it provides, particularly to its main stakeholders, the Canadian Section has accepted the application of qualified individuals to form a roster of assistants. To achieve this, the Secretariat sent out a *Call for Candidates* and developed rigorous selection criteria to ensure that only the most competent women and men are selected to appear on this roster. The response to the selection process was highly positive with over one hundred and fifty application requests. Although only six individuals have qualified for the time being, the Secretariat is generally pleased with the process and the calibre of the potential assistants. The list of potential assistants will remain open as interested persons complete the required criteria, with the names of qualified individuals being added over time.

Additionally, this list may also be used by the Parties when the time comes to establish new Roster of panelists, as these individuals will have acquired first-hand experience with the NAFTA dispute resolution processes.

3.1.9 Strengthened Management Practices

This has been a priority area of activity for the Canadian Section over the past year, with the Modern Comptrollership initiative of the Government of Canada providing the foundation for a reorientation of the Section's management practices and procedures.

Drawing upon a "Capacity Assessment" produced for the Secretariat by an independent consultant, the Canadian Section developed an action plan consisting of 44 separate projects in support of the implementation of Modern Comptrollership. The plan was developed with input from all staff and was designed to achieve early successes in each area. By the end of 2002-2003, the Canadian Section had completed two-thirds of the projects, as scheduled.

Each responsibility centre manager now operates within an accountability framework, and performance is assessed on the basis of the achievement of objectives set out in the framework. In addition, new information technology tools, including financial and asset management information systems and records management databases, ensure that the responsibility centre managers have easy access to the information they require to make more informed decisions.

As mentioned earlier, the Secretary sits on the Small Agencies Steering Committee on Modern Comptrollership, reflecting the Secretariat's commitment to this important initiative.

3.1.10 Recruitment, Retention and Learning Policy

The managers of the NAFTA Secretariat, Canadian Section have developed personal training and development plans with each full-time employee. These plans, signed by the employee and the Secretary, identify career goals and the training requirements for the employee to move towards those goals during a predetermined period of time. This approach is designed to encourage continuous learning by the employee, strengthen those areas identified as needing improvement, and promote retention of key staff.

These innovative career development and succession plans implemented in 2001-2002 and 2002-2003 are designed to ensure that the Secretariat retains and develops its key staff members. Under these plans, an employee who performs a specialized function (the Deputy Registrar, for instance) can prepare him or herself for a career at the Secretariat. The employee follows a course of training to improve his or her work performance and to prepare him or herself for potential promotion within the Secretariat. After three years of fully satisfactory performance and educational development, the employee can be considered to be prepared to accept increased responsibilities.

The training requirements for managers were determined in 2002-2003 and each manager is now following a training plan to match their capabilities with the requirements of the accountability framework that guides their work. Additionally, all managers are enrolled in an international trade course designed to improve their understanding of international trade in general and to explain the context in which the Secretariat operates.

To support recruitment efforts, not only for the Secretariat but also for the Government of Canada, the Canadian Section provides meaningful job opportunities for several students, including articling law students, employment equity internees, information technology students and summer students.

During the last fiscal year, the Secretariat inaugurated a policy *To Foster Pride and Recognize Performance*. In support of this policy, the Secretariat held several events during the year to recognize the contribution of employees.

3.1.11 Articling students

Following a meeting on September 5, 2001 with the coordinator of the Legal Excellence Program at the Department of Justice, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, entered an agreement with the Department of Justice to offer the opportunity to articling students to elect to come to the Secretariat as part of their rotation schedule. The three students who finished their assignments during the 2002-2003 fiscal year evaluated their experiences as highly beneficial.

In light of this success, in February 2003, both departments met and decided to continue the agreement for another year as it has been agreed that the Department of Justice will be continuing to offer this unique articling assignment to its students.

3.1.12 Canada – Costa Rica Free Trade Agreement

The Minister of International Trade assigned responsibility for the dispute settlement provisions of the Canada – Costa Rica Free Trade Agreement to the Canadian Section. The government is currently negotiating a trade agreement with the Central American Four (El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua) and Singapore, which could lead to the assignment of additional responsibilities to the Canadian Section in the future.

HOW TO CONTACT US

Contacts and other relevant information:

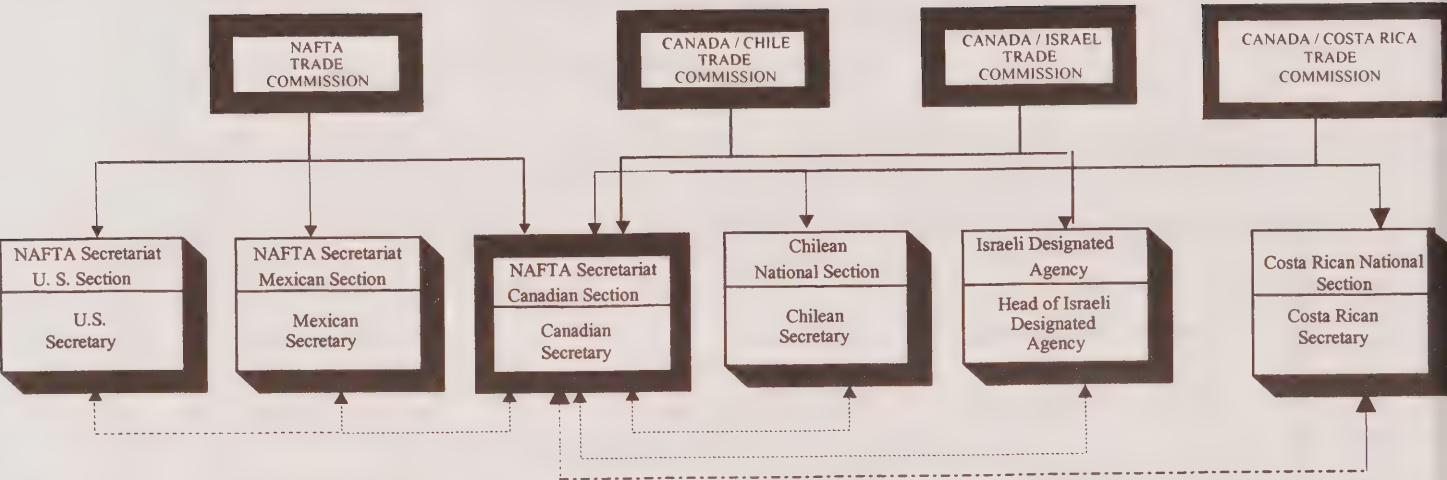
Secretary
NAFTA Secretariat, Canadian Section
90 Sparks Street, Suite 705
Ottawa, Ontario
K1P 5B4
Tel: (613) 992-9388
Fax: (613) 992-9392
Web Site: www.nafta-sec-alena.org

The NAFTA Secretariat, Canadian Section:

François Raynald, Ph.D.	Secretary	(613) 992-9382
	Executive Assistant	(613) 992-9382
Michael P. Eastman	Deputy Secretary	(613) 992-9383
<hr/>		
Feleke Bogale	Registrar	(613) 992-9384
Rita Bolar	Archivist and Information Manager	(613) 992-2300
Lucille Collard	Counsel	(613) 944-1651
Annette Doucet	Manager, Administrative and HR Services	(613) 992-9386
	Articling Student	(613) 943-7832
Maggie Matthews	Financial Analyst	(613) 992-9385
Darryl Dass	Systems Manager	(613) 947-9311
Robert Lalonde	Deputy Registrar	(613) 992-8325
Francine Lambert	Records and Information Management Officer	(613) 992-2303
Collette Lavallée	Administrative Assistant	(613) 992-9388

**** Our e-mail addresses: Complete last name and first letter of the given name followed by: @nafta-sec-alena.org (ex: raynaldf@nafta-sec-alena.org).**

Organizational Chart



Guiding Principles

<i>Commitment to an Unbiased and Equitable Administrative Process</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to administering the dispute settlement provisions of the relevant Free Trade Agreements and other Bilateral Agreements as directed by the Parties in a manner which ensures unbiased administrative processes, equity, security and fairness.
<i>Commitment to Service Quality</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to maintaining the highest quality of administration to all dispute settlement proceedings and to investing in technologies that will sustain future operations.
<i>Support to Stakeholders</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to supporting and providing services to its stakeholders in dispute resolution in a manner that is impartial, responsive, accessible and timely.
<i>Openness and Accountability</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to the promotion of a corporate culture implementing transparent management processes and accountability, both to the NAFTA Free Trade Commission and to the public.
<i>Operational Efficiency</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section, is committed to pursuing alternative service delivery to enhance information access and sharing and to improve operating practices.
<i>Continuous Learning</i>	The NAFTA Secretariat, Canadian Section is committed in having in place professional and motivated employees and in offering them to advance their careers through continuous learning.

The NAFTA Secretariat, Canadian Section's Parliamentary Accountability Structure



Financial Tables

Table # 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$ 000)				
Vote		2002-2003		
		Planned Spending	Total ¹ Authorities	Actual
	NAFTA Secretariat, Canadian Section			
50	Program	2,152	2,990	1,938
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans (EBP)	152	147	147
	Total Agency	2,304	3,137 ²	2,085

Table # 2 - Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending (\$ 000)					
Business Line			2002-2003		
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned	Total Authorities	Total
NAFTA Secretariat, Canadian Section	1,777	1,882	2,304	3,137	2,085
Total	1,777	1,882	2,304	3,137	2,085

Table # 3 - Non-respendable Revenues

Non-respendable Revenues (\$ 000)					
Business Line			2002-2003		
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned	Total Authorities	Actual
NAFTA Secretariat, Canadian Section	348	444	300	300	22
Total	348	444	300	300	22

¹ Total Authorities are the Secretariat's Main Estimates.

² The increase of \$833,424 in the Total Authorities over the Planned Spending for 2002-2003 is due to the following: an increase in allotment level of \$725,750 (\$620,000 related to increased panelists remuneration and \$125,750 related to the Federal Government's carry-forward provisions), Collective Bargaining Agreements of \$16,000, Government Wide support to the Modern Comptrollership initiative of \$25,000, a refund amount of \$71,686 credited to revenues in previous year and a decrease of \$5,012 to the contributions to employee benefit plans.

Tableau 1 – Sommaire des crédits votés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
Crédit		Dépenses prévues	2002-2003	
			Autorisations totales ¹	Dépenses réelles
	Section canadienne, Secrétariat de l'ALÉNA			
50	Programme	2 152	2 990	1 938
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans (EBP)	152	147	147
	Total pour l'organisme	2 304	3 137 ²	2 085

Tableau 2 – Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues par rapport aux dépenses réelles

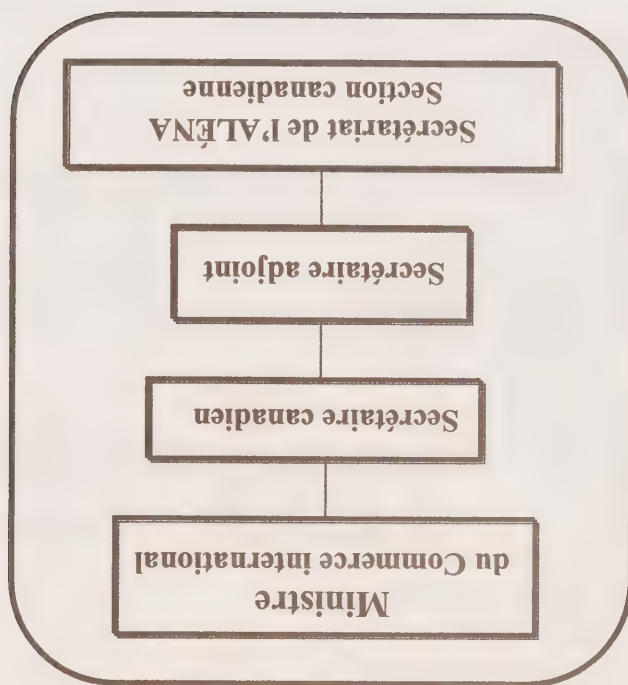
Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues par rapport aux dépenses réelles (en milliers de dollars)						
		2002-2003				
Secteur d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues	Autorisations totales	Total	
	1 777	1 882	2 304	3 137	2 085	
	Section canadienne, l'ALÉNA					
	1 777	1 882	2 304	3 137	2 085	Total

Tableau 3 – Recettes non disponibles

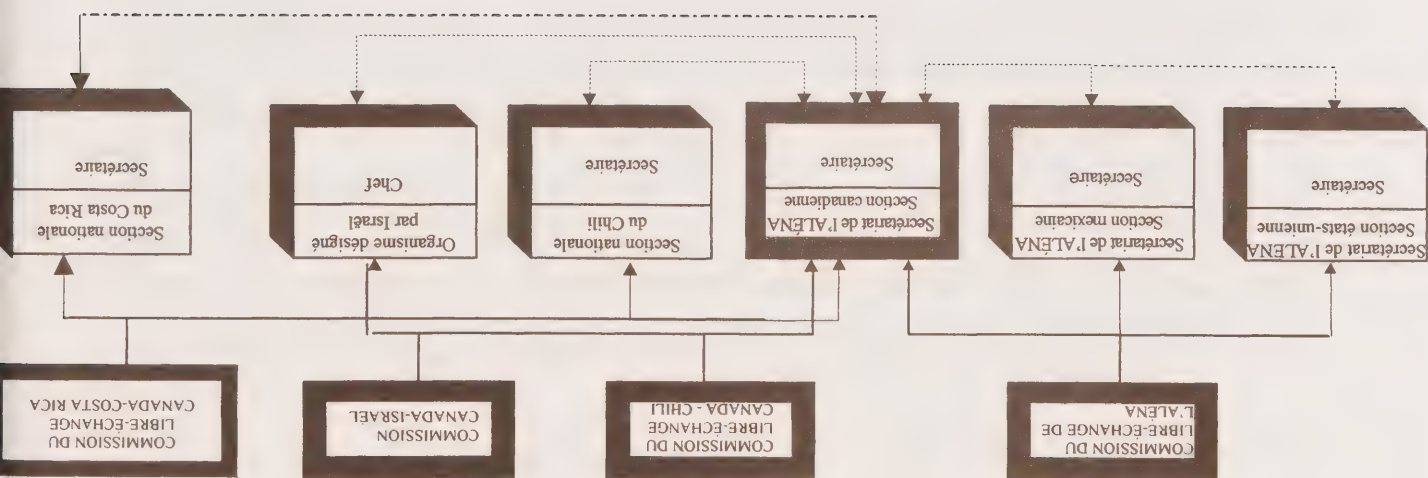
Recettes non disponibles (en milliers de dollars)		2002-2003			
Secteur d'activité	Recettes réelles 2000-2001	Recettes réelles 2001-2002	Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
	348	444	300	300	22
Section canadienne, Secréariat de l'ALÉNA					
Total	348	444	300	300	22

Les autorisations totales correspondent à celles du Budget principal du Secrétariat. L'augmentation de 833 424 \$ dans les Autorisations totales par rapport aux dépenses prévues pour 2002-2003 est due aux facteurs suivants : majoration de 725 000 \$ des niveaux d'affectation (620 000 \$ pour l'augmentation de la rémunération des membres des groupes spéciaux et 125 750 \$ en raison des dispositions de report du gouvernement fédéral); conventions collectives, 16 000 \$; appui de l'initiative pangouvernementale de modernisation de la fonction de contrôleur, 25 000 \$; embauchement de 71 686 \$ porté au crédit des recettes les années précédentes; réduction de 5 012 \$ des cotisations aux régimes de prestations aux employés.

Structure de responsabilité de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA
devant le Parlement



<p><i>Engagement d'assurer l'impartialité et l'équité de la procédure administrative</i></p>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend administrer les dispositions relatives au règlement des différends des accords de libre-échange et autres accords bilatéraux pertinents, d'une manière qui assure l'impartialité de la procédure administrative, ainsi que l'équité et la sécurité du processus.</p>
<p><i>Engagement d'assurer la qualité du service</i></p>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend maintenir le plus haut niveau de qualité qui soit concernant l'administration de toutes les procédures de règlement des différends, et investir dans les technologies de l'avenir.</p>
<p><i>Soutien aux parties intéressées</i></p>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend appuyer les parties intéressées au règlement des différends et leur fournir des services de manière impartiale, adaptée, accessible et rapide.</p>
<p><i>Ouverture et responsabilité</i></p>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend promouvoir une culture institutionnelle axée sur la transparence des processus de gestion et sur la responsabilité, tant à l'égard de la Commission du libre-échange que du public.</p>
<p><i>Efficacité opérationnelle</i></p>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend diversifier les modes de prestation de ses services afin d'améliorer l'accès et le partage de l'information et de perfectionner ses pratiques opérationnelles.</p>
<p><i>Apprentissage continu</i></p>	<p>La Section canadienne du Secréariat de l'ALENA entend avoir à son service des employés professionnels et consciencieux, tout en leur offrant des perspectives de carrière grâce à l'apprentissage continu.</p>



Organigramme

POUR NOUS JOINDRE

Coordonnées et autres renseignements pertinents :

Le Secrétaire
Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne
90, rue Sparks, bureau 705
Ottawa (Ontario)
K1P 5B4
Tél. : (613) 992-9388
Téléc. : (613) 992-9392
Site Web : www.nafta-sec-alena.org

Le Secrétariat de l'ALENA, Section canadienne :

Frangoy Raynauld, Ph.D. Secrétaire	(613) 992-9382
Adjointe exécutive	(613) 992-9382
Michael P. Eastman	(613) 992-9383
<hr/>	
Feleke Bogale	Greffier
Rita Bolar	Archiviste et gestionnaire de l'information
Lucille Collard	Conseillère juridique
Annette Doucet	Gestionnaire, Services administratifs
Magie Matthews	et ressources humaines
Darryl Dass	Stagiaire en droit
Robert Lalonde	Analyste financière
Francine Lambert	Gestionnaire des systèmes
Collette Lavallée	Greffier adjoint
	Agente, Gestion des documents et de l'information
	Adjointe administrative
	(613) 992-9388

**** Nos adresses de courriel : nom de famille au complet et première lettre du prénom, suivi de : @nafta-sec-alena.org (ex : raynauldf@nafta-sec-alena.org).**

Pour appuyer les efforts de recrutement, non seulement du Secrétariat mais aussi du gouvernement du Canada, la Section canadienne offre des emplois intéressants à plusieurs étudiants, notamment en droit, à des stagiaires reliés au programme d'équité en emploi ou de développement des technologies de l'information, ainsi que des emplois d'été.

Au cours de la dernière année financière, le Secrétariat a adopté une Politique visant à inspirer la fierté et à reconnaître le rendement et, pour l'appuyer, a organisé au cours de l'année plusieurs activités afin de souligner l'apport des membres du personnel.

3.1.11 Stagiaires en droit

Après une rencontre le 5 septembre 2001 avec le coordonnateur du Programme d'excellence pour les avocats du ministère de la Justice, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a conclu une entente avec ce ministère pour offrir la possibilité aux stagiaires en droit de venir travailler au Secrétariat dans le cadre de leur rotation. Les trois étudiants qui ont effectué un stage au cours de l'année 2002-2003 ont qualifié leur expérience de très profitable.

Forts de ce succès, les représentants des deux ministères se sont rencontrés en février 2003 et ont décidé de renouveler l'accord pour une année de plus, puisqu'il a été convenu que le ministère de la Justice continuera d'offrir cette possibilité d'affectation unique à ses stagiaires en droit.

3.1.12 Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica

Le ministre du Commerce international a confié à la Section canadienne la tâche d'appliquer les dispositions de règlement des différends de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica. Le gouvernement négocie en ce moment un accord de libre-échange avec les quatre pays de l'Amérique centrale (Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua) et Singapour, ce qui pourrait se traduire par des responsabilités additionnelles pour la Section canadienne.

La modernisation de la fonction de contrôleur, une initiative du gouvernement du Canada, a été prioritaire pour la Section canadienne depuis un an. Elle a été à la base de la réorientation des pratiques et procédures de gestion de la Section.

S'inspirant d'une 'Évaluation de la capacité' réalisée pour le Secrétariat par un expert-conseil, la Section canadienne a dressé un plan d'action comportant 44 projets distincts pour appuyer la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur. Elaboré avec la participation de tout le personnel, le plan d'action était conçu pour donner rapidement des résultats dans chaque domaine. À la fin de 2002-2003, la Section canadienne avait achevé les deux tiers des projets, comme prévu.

Chaque gestionnaire de centre de responsabilité est maintenant guidé dans ses activités par un cadre de responsabilité, et le rendement est évalué en fonction de la réalisation des objectifs qui y sont fixés. En outre, des outils de nouvelle technologie, en particulier des systèmes de gestion financière et de gestion des biens et des bases de gestion d'archives, font en sorte que les gestionnaires de centre de responsabilité ont facilement accès à l'information dont ils ont besoin pour éclairer davantage leurs décisions.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le secrétaire siège au Comité directeur chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans les petits organismes, ce qui témoigne de l'engagement du Secrétariat à l'égard de cette importante initiative.

3.1.10 Politique de recrutement, de fidélisation et de formation

Les gestionnaires de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA ont élaboré un plan de formation et de perfectionnement personnel avec chaque employé à temps plein. Ces plans, signés par l'intéressé et le secrétaire, fixent des objectifs de carrière et précisent la formation dont l'employé a besoin pour se rapprocher de ses objectifs au cours d'une période de temps déterminée. Cette approche vise à encourager l'acquisition constante de connaissances, à renforcer les aspects susceptibles d'amélioration et à favoriser la fidélisation du personnel clé.

Mis en œuvre en 2001-2002 et 2002-2003, ces plans novateurs de développement de la carrière et de la relève ont pour but de veiller à ce que le Secrétariat garde son personnel clé et à ce que celui-ci se perfectionne. Selon ces plans, l'employé qui remplit une fonction spécialisée, comme le greffier adjoint par exemple, peut se préparer à faire carrière au Secrétariat. Il suit une formation qui lui permet d'améliorer son rendement professionnel et d'acquérir les connaissances et les compétences voulues pour obtenir de l'avancement. Après trois années de rendement entièrement satisfaisant et de formation et perfectionnement, le Secrétariat estime que l'employé sera prêt à assumer plus de responsabilités.

Les besoins de formation des gestionnaires ont été déterminés en 2002-2003 et chacun suit actuellement un plan de formation visant à adapter ses compétences aux exigences du cadre de responsabilité qui guide son travail. En outre, tous les gestionnaires doivent maintenant suivre un cours en commerce international conçu pour leur donner une meilleure compréhension du commerce international en général et leur expliquer le contexte dans lequel le Secrétariat évolue.

3.1.7 Relèvement de la rémunération des membres des groupes spéciaux

En 2001, la Commission du libre-échange de l'ALÉNA a approuvé pour les membres des groupes spéciaux une nouvelle indemnité quotidienne qui est entrée en vigueur en 2002-2003. Le coût additionnel estimatif de 732 000 \$ assumé par la Section canadienne est couvert par une augmentation de 620 000 \$ au budget de base du Secrétariat et une réduction des dépenses annuelles de 112 000 \$ réalisée grâce à des mesures administratives et à l'optimisation des ressources.

Ce relèvement de la rémunération, le premier depuis l'entrée en vigueur du premier taux en 1988 pour l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis était important pour continuer d'attirer des spécialistes compétents et aussi pour maintenir la crédibilité de ce processus unique de règlement des différends.

3.1.8 Assistants

Les membres des groupes spéciaux qui se penchent sur les plaintes déposées dans le cadre de l'ALÉNA sont des avocats du secteur privé ou des universitaires de distinction qui connaissent le droit commercial international. Les membres des groupes spéciaux peuvent embaucher des assistants pour effectuer des recherches juridiques et diverses autres tâches ayant un rapport avec le processus d'examen par un groupe spécial. La plupart rencontrent dans l'exercice de leurs activités professionnelles ou dans leurs cours, de jeunes avocats ou des étudiants en droit capables de remplir cette fonction. Par ailleurs, le Secrétariat a aussi été appelé à fournir de temps à autre le nom de personnes aptes à combler ce poste.

Compte tenu de ces demandes ainsi que de l'engagement qu'a pris le Secrétariat de l'ALÉNA de viser en tout temps à améliorer les services administratifs qu'il fournit, en particulier à ses principaux intéressés, la Section canadienne a décidé de dresser une liste d'assistants. À cette fin, le Secrétariat a lancé un appel de candidatures et a fixé de rigoureux critères de sélection afin que seules les hommes et les femmes les plus compétentes soient retenues pour figurer sur cette liste. La réaction au processus de sélection a été extrêmement positive : le Secrétariat a reçu plus de 150 demandes de formulaires. Bien que six personnes seulement se soient qualifiées actuellement, le Secrétariat est satisfait dans l'ensemble du processus et du calibre des assistants potentiels. La liste d'assistants éventuels demeurera ouverte pour permettre d'y inscrire des intéressés qui répondent progressivement aux critères, le nom de personnes qualifiées y étant ajouté de temps en temps.

3.1.9 Etioffement des méthodes de gestion

De plus, les Parties peuvent recourir à cette liste au moment voulu pour dresser une nouvelle liste de personnes aptes à faire partie d'un groupe spécial, puisque ces personnes auront acquis une expérience directe des processus de règlement des différends de l'ALÉNA.

journaux et de transmissions d'émissions de télévision et de radio, ce qui l'aide à se tenir au fait des dossiers et des échanges de vues sur le commerce international et le règlement des différends.

La prestation électronique de services à ses clients (c.-à-d. les membres des groupes spéciaux chargés du règlement des différends) a été améliorée grâce à l'inclusion d'information sous forme de résumés des requêtes, réponses et ordonnances ayant trait aux procédures de règlement des différends dans le système informatisé du Registre. Cette information sur les précédents peut être trisée par type de requête ou par cause et peut être produite sous forme de rapport.

3.1.5 Activités de sensibilisation

Afin de fournir aux Canadiennes et aux Canadiens plus de renseignements sur les mécanismes du commerce international et du règlement des différends, le secrétaire canadien a représenté le Secrétariat plus d'une vingtaine de fois à divers événements au Canada et aux États-Unis au cours de la dernière année financière. De ce nombre, quatre étaient d'importants congrès ou réunions sur les relations économiques du Canada avec les États-Unis ou le Mexique.

La participation active du personnel cadre à des initiatives et programmes pangouvernementaux a accru la visibilité du Secrétariat. Le secrétaire représente la Section canadienne au sein du Comité directeur chargé de la modernisation de la fonction de contrôle moderne et au Comité directeur des champions ministériels des langues officielles. Le Secrétaire adjoint siège au conseil d'administration du Réseau administratif des petits organismes. Pour sa part, l'archiviste a occupé les fonctions de vice-présidente du Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral.

3.1.6 Enrichissement de la bibliothèque

Au cours de l'année financière 2002-2003, la Section canadienne a mis en œuvre avec succès un programme de prêt entre bibliothèques en collaboration avec la Bibliothèque nationale. Sa collection spécialisée de documents sur le règlement des différends commerciaux, qui a presque doublé en 2002-2003 grâce à des dons des membres des groupes spéciaux et autres personnes intéressées ainsi qu'à des achats, fait maintenant partie du Système national de prêt interbibliothèques. Les Canadiennes et les Canadiens peuvent donc emprunter des documents à la bibliothèque de la Section canadienne en s'adressant à leur bibliothèque municipale locale. La bibliothèque de la Section canadienne, qui cherche à s'établir comme un centre unique au Canada pour la documentation relative au règlement des différends, a reçu 140 demandes de renseignements en 2002-2003. Un lien menant à ses ressources documentaires sera bientôt ajouté au sous-site de la Section canadienne afin de mieux servir la population en général.

En outre, une importante (et éventuellement complète en ce qui a trait au Canada) collection de coupures de presse sur la question du bois d'œuvre résineux est à la disposition des étudiants ainsi que des universitaires qui se spécialisent en cette matière.

3.1.4 Prestation électronique de services

Outre ces rapports, un rapport sur les requêtes, les réponses et les ordonnances a été incorporé au système. Il est ainsi possible d'obtenir un résumé du contenu de ces documents de procédure déposés au Canada depuis 1989, année de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, à l'intention des membres des groupes spéciaux et du personnel afin de faciliter leurs recherches. Pour pouvoir fournir une information détaillée au public, la direction du Secrétariat étudie en ce moment des moyens de diffuser l'information que renferme le système d'information du greffe via son site Web. Le Secrétariat se propose de concevoir et de mettre en œuvre un système convivial qui permettra au public de consulter des documents non confidentiels se rapportant aux examens actuels et passés des groupes spéciaux.

Le Secrétariat apporte d'importantes améliorations à son site Web afin de donner au public un meilleur accès à l'information sur l'ALENA. Dans le cadre de ses fonctions de webmaster du site trilingue, la Section canadienne a conjugué ses efforts avec ses homologues aux États-Unis et au Mexique pour en enrichir le contenu et y améliorer la navigation.

Le développement du volet de la Section canadienne du site c'est déroulé en conformité avec l'initiative Gouvernement en direct (GeD). Par conséquent, on y trouve l'information dans les deux langues officielles du Canada. En outre, le site comprend le texte des accords de libre-échange avec Israël, le Chili et le Costa Rica, puisque la Section canadienne est chargée de l'application des dispositions de règlement des différends de ces accords. En 2002-2003, quelque 550 demandes d'information ont été reçues et traitées via la fonction webmaster du site du Secrétariat.

La Section canadienne a aussi mis en place un processus pour le traitement des demandes de renseignements sur les dossiers concernant le commerce international qui sont adressés au bureau via le site Web pour qu'on y réponde rapidement ou qu'elles soient acheminées à l'organisme le mieux placé pour y donner suite. Celui-ci peut être une des deux autres sections nationales, un organisme gouvernemental canadien comme le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (dans le cas des demandes ayant trait aux politiques), l'Agence des douanes et du revenu du Canada (pour des questions de douane) ou encore les gouvernements des États-Unis ou du Mexique par l'intermédiaire du personnel de leur ambassade à Ottawa.

Comme prévu, tous les membres du personnel de la Section canadienne ont accès, sur leur ordinateur au bureau et à l'extérieur des locaux du Secrétariat, à l'Internet ainsi qu'à l'intranet du gouvernement du Canada via le réseau électronique du gouvernement (GENet); ils ont ainsi à portée de la main les renseignements gouvernementaux dont ils ont besoin. Les améliorations apportées aux systèmes de gestion financière et de gestion des biens de la Section ont renforcé la capacité décisionnelle des cadres.

En tant qu'adhérent au système gouvernemental commun de suivi électronique des médias, le Secrétariat de l'ALENA a accès au contenu intégral d'une soixantaine de

En règle générale, le greffe a traité et suivi de près les documents relatifs aux examens des groupes spéciaux, publié les décisions et les ordonnances des groupes spéciaux, tout en protégeant la confidentialité, en assurant un service rapide, une communication au moment voulu et en effectuant des recherches tout au long des délibérations des groupes spéciaux.

En particulier, au cours de l'année visée par le présent rapport, les activités du Secréariat ont été dominées par les différends au sujet du bois d'œuvre résineux. En raison de l'importance des aspects administratifs de ces différends très médiatisés et des difficultés qu'ils suscitent, la Section canadienne a pris l'initiative d'un certain nombre de consultations et obtenu de la section états-unienne qu'elle puisse envoyer périodiquement du personnel à Washington pour prêter main-forte aux activités du greffe et à la coordination des groupes spéciaux pour les trois audiences concernant les différends sur le bois d'œuvre résineux se déroulent professionnellement, comme le prévoit l'ALÉNA.

3.1.2 Archivage des dossiers des groupes spéciaux

Le Secréariat a pour mission de sauvegarder dans le temps l'intégrité de l'ensemble des dossiers qui constituent chaque différend administré par les sections nationales du Secréariat. La Section canadienne a mis en branle un projet pluriannuel de numérisation des dossiers pour l'ensemble des plaintes déposées au Canada, non seulement pour les conserver mais aussi pour les mettre à la disposition des membres des groupes spéciaux à des fins de consultation et d'autres personnes à des fins de recherche générale.

Certains retards sont survenus pendant ce projet. En effet, le Secréariat a constaté une forte demande pour des services similaires partout dans l'administration fédérale. La solution retenue permettra d'obtenir que cette hausse des coûts soit associée à l'adoption de technologies de pointe pour accélérer la consultation et cibler les recherches.

La conversion des nombreux dossiers papier en format électronique débutera bientôt. La Section canadienne a en outre l'intention d'encourager ses homologues aux États-Unis et au Mexique d'inclure leurs dossiers à ce projet étant donné la nouvelle structure de coûts et la valeur ajoutée qu'elle confère.

3.1.3 Système du greffe

Elaboré et mis en œuvre en 2001-2002 par la Section canadienne, le nouveau système d'information du greffe exploitable sur le Web fonctionne maintenant à plein régime dans les sections des États-Unis et du Mexique. Ainsi, toute l'information sur le règlement des différends sous le contrôle du Secréariat peut être gérée simultanément dans les trois sections nationales grâce à un système unique et normalisé. En outre, les améliorations consécutives à la mise en œuvre du système ont permis de produire des rapports de qualité supérieure en format PDF, notamment les rapports suivants qui, en format HTML, s'étendaient sur plusieurs pages et manquaient de clarté :

- Liste chronologique des documents déposés
- Échéancier
- Liste des participants
- Liste des révisions par un groupe spécial

L'indépendance du Secrétariat de l'ALÉNA à l'égard des trois gouvernements nationaux Parties à l'Accord est essentielle à son efficacité. Elle lui permet d'offrir des renseignements exacts et un soutien administratif opportun aux membres des groupes spéciaux qui entendent et tranchent les différends dont ils sont saisis.

3.1.1 Gestions des plaintes et services de soutien professionnels et administratifs

Pendant l'année financière 2002-2003, les trois sections nationales du Secrétariat ont administré 40 affaires portées devant un groupe spécial (dont une portée devant un Comité pour contestation extraordinaire (CBE)), donnant lieu à dix décisions. Dans huit cas, les parties ont mis un terme aux procédures d'un commun accord et quatre procédures ont été complétées; les autres procédures faisaient toujours l'objet d'un examen au 31 mars 2003.

Sommaire 2002-2003	
Affaires terminées	8
Affaires complétées	4
Décisions rendues	10
Affaires en cours au 31 mars 2003	28

En particulier, la Section canadienne a joué un rôle (en tant que Secrétariat responsable ou participant) dans l'administration conjointe des examens suivants par un groupe spécial :

- toles d'acier au carbone laminées à chaud en provenance du Mexique (dommage)
- appareils ménagers en provenance des États-Unis d'Amérique (dumping)
- opacifiants iodés en provenance des États-Unis d'Amérique (dumping)
- opacifiants iodés en provenance des États-Unis d'Amérique (dommage)
- magnésium pur en provenance du Canada (résultats finals du réexamen d'ensemble de l'ordonnance en matière de droits antidumping)
- magnésium pur et alliages de magnésium en provenance du Canada (résultats finals des réexamens d'ensemble des ordonnances en matière de droits compensateurs)
- magnésium pur en provenance du Canada (résultats finals des réexamens quinquennaux des ordonnances en matière de droits antidumping)
- certains produits d'acier plat au carbone en provenance du Canada (résultats finals des réexamens quinquennaux des ordonnances en matière de droits compensateurs et de droits antidumping)
- produits de bois d'œuvre en provenance du Canada (dumping)
- produits de bois d'œuvre en provenance du Canada (droits compensateurs)
- produits de bois d'œuvre en provenance du Canada (dommage)
- tomates de serre en provenance du Canada (dumping)
- tomates de serre importées du Canada (décision définitive révisée de la vente à un prix inférieur à la juste valeur)
- fils machine en acier au carbone et certains fils machine en acier allié du Canada (droits compensateurs)

3.1 Résultat stratégique

Les échanges commerciaux sont désormais une composante de l'économie canadienne dont l'importance ne cesse de croître. L'exportation de biens et de services représente maintenant environ 46 % de notre produit intérieur brut, une augmentation marquée par rapport à 30 % en 1994, année de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange

nord-américain (ALENA). Approximativement 80 % des plus de deux millions de nouveaux emplois créés depuis 1993 peuvent être attribués à l'augmentation de nos échanges commerciaux. Ainsi, un emploi sur quatre au Canada est désormais lié directement à notre succès sur le plan du commerce international.

Il y a peu de doute que l'ALENA a contribué de façon non négligeable à ce résultat. Depuis son entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1994, les échanges commerciaux et l'investissement entre le Canada, le Mexique et les États-Unis ont augmenté régulièrement chaque année.

La contribution la plus évidente de l'ALENA à la croissance du commerce extérieur du Canada a été l'élimination des droits de douanes. La série de dispositions de règlement des différends est un autre élément très important. Exportateurs et investisseurs sont biens plus portés à courir les risques associés au commerce international lorsqu'ils ont l'assurance qu'un mécanisme impartial de règlement des différends est en place si un désaccord survenait.

En perspective

En 2002, le commerce trilatéral entre les pays de l'ALENA (Canada, États-Unis et Mexique) a dépassé un billion de dollars.

Le commerce des marchandises entre le Canada et les États-Unis est le plus important qui soit entre deux pays.

Les mécanismes de règlement des différends renforcent la pérennité de ces relations.

L'ALENA a jeté de solides bases pour une croissance future, grâce à des procédures de règlement des différends promptes et efficaces. Le Secrétariat de l'ALENA, par l'entremise de ses sections nationales canadienne, états-unienne et mexicaine, applique ces procédures, qui ont accru la stabilité, la prévisibilité et la transparence dans la conduite des affaires en Amérique du Nord. La section canadienne applique aussi les dispositions de règlement des différends des accords de libre-échange conclus par le Canada avec Israël, le Chili et le Costa Rica.

La Section canadienne assure un soutien administratif, opérationnel et logistique aux groupes spéciaux chargés de trancher un différend dans un contexte où règnent des traditions juridiques, linguistiques, commerciales et culturelles différentes. En particulier, elle offre des services tels que la traduction et l'interprétation, la diffusion de documents, l'archivage des dossiers, la protection et la diffusion des dossiers concernant les examens des groupes spéciaux, une fois ceux-ci terminés. Le Secrétariat s'occupe également de la planification et de la logistique pour les réunions et les audiences des groupes spéciaux, fournit des services administratifs et comptables ainsi que des conseils concernant les règles de procédure et le Code de conduite aux avocats des participants, aux membres des groupes spéciaux et à leurs assistants.

Le travail du Secrétariat de l'ALENA est important dans la mesure où il suscite un intérêt particulier pour les contribuables canadiens, les industries nationales et leur personnel, les firmes d'importation et d'exportation, les juristes ainsi que les experts-conseils œuvrant dans le domaine du commerce international.

La responsabilité de la Section canadienne devant le Parlement s'exerce par l'entremise du ministre du Commerce international (voir l'annexe C). L'agent principal de la Section canadienne est le Secrétaire canadien (administrateur général), qui a pour tâche de superviser la gestion des ressources internes et les fonctions du greffe, ainsi que la communication et les activités de sensibilisation menées auprès des divers ordres de gouvernement et d'organisations non gouvernementales.

Le Parlement canadien a consacré la somme de 3,137 millions \$ à l'administration des processus de règlement des différends aux termes de l'ALENA pour l'exercice 2002-2003; les dépenses réelles se sont chiffrées à 2,085 millions \$ (voir les tableaux financiers à l'annexe D).

des décrits à l'annexe B.

Lois régissant les travaux de la Section canadienne :

- *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain;*
- *Loi sur les mesures spéciales d'importation;*
- *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Israel;*
- *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Chili.*
- *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica*

Les principes directeurs destinés à faciliter la réalisation de l'objectif du programme sont dans les trois pays de l'Amérique du Nord.

Afin que le grand public puisse bien apprécier le rôle que joue le Secrétariat, le Secrétaire fait la promotion du mandat et des réalisations du Secrétariat devant divers auditoires

- en créant un site Web (www.nafta-sec-alena.org);
 - l'administration d'une base de données sur les requêtes et ordonnances; en ouvrant au public sa bibliothèque et son centre de référence (via le réseau de la Bibliothèque nationale du Canada, grâce aux prêts entre bibliothèques);
 - en procédant à des travaux de recherche et d'analyse sur des questions juridiques et commerciales.
- Pour favoriser l'administration des processus de règlement des différends, la Section canadienne fournit aussi des services d'information et de recherche, notamment :
- assurer la conservation permanente des documents authentiques versés aux dossiers relatifs aux affaires dont les groupes spéciaux ont été saisis.

2.2.1 Énoncé de mission

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA s'emploie à administrer les dispositions relatives au règlement des différends de l'ALÉNA et autres accords de libre-échange bilatéraux, et cela, d'une manière qui assure aux parties concernées des services administratifs et de soutien de la plus haute qualité et marqués par l'impartialité, l'équité, la rapidité et la transparence.*

** Il s'agit, pour les fins du présent document, de l'Accord de libre-échange Canada-Israel, de l'Accord de libre-échange Canada-Chili et de l'Accord de libre-échange Canada-Costa Rica.*

2.2.2 Objectif du programme

Le principal objectif de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA est d'appliquer de façon efficace les dispositions de règlement des différends de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), de l'Accord de libre-échange entre le Canada et Israël (ALÉCI), de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili (ALÉCC) et de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica (ALÉCCR).

La Section canadienne se conforme aux objectifs de l'ALÉNA, en particulier sur les plans de la transparence, du règlement efficace des différends et de l'établissement d'un cadre propice au ressserement de la coopération trilatérale, régionale et multilatérale². Dans ce but, le personnel de la Section canadienne s'emploie à administrer ces processus de façon rapide, juste et équitable ainsi que de maintenir un greffe de type judiciaire.

De façon plus précise, les principales activités de la Section canadienne consistent à :

- recevoir, classer et signifier les pièces de procédure;
- fournir des services professionnels et consultatifs aux groupes spéciaux et aux comités;
- organiser des audiences;
- assurer un soutien logistique lors de ces audiences;
- publier dans la *Gazette du Canada* les avis officiels concernant les affaires dont les groupes spéciaux et les comités sont saisis;
- coordonner l'émission des ordonnances, décisions ou rapports des groupes spéciaux;
- assurer des services de gestion des dépenses afférentes aux groupes spéciaux;
- contrôler l'accès aux renseignements confidentiels ou exclusifs, en conformité avec les règles de procédure;
- participer aux réunions des Groupes de travail qui se penchent sur les questions relatives au chapitre 19;

² Le secrétaire adjoint de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a été, en 1999-2000 le tout premier directeur exécutif du Secrétariat de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA).

SECTION 2 – CADRE DE FONCTIONNEMENT

2.1 Mandat

Le Secrétariat de l'ALENA est un organisme unique en son genre. Créé par la Commission du libre-échange de l'ALENA, il se compose des sections nationales du Canada, des États-Unis et du Mexique, sises respectivement à Ottawa, Washington et Mexico et dirigées chacune par un secrétaire originaire de chaque pays (voir l'organigramme à l'annexe A).

Le mandat du Secrétariat, exposé à l'article 2002.3 de l'ALENA, est le suivant :

Le Secrétariat :

a) prêtera assistance à la Commission;

b) assurera un soutien administratif

(i) aux groupes spéciaux et comités institués en vertu du chapitre 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs), conformément aux procédures établies en application de l'article 1908, et

(ii) aux groupes spéciaux institués en vertu du présent chapitre, conformément aux procédures établies en application de l'article 2012; et

c) selon les directives de la Commission,

(i) appuiera les travaux des autres comités et groupes institués en vertu du présent accord, et

(ii) facilitera de façon générale le fonctionnement du présent accord.

En outre, les sections nationales ont des responsabilités liées à l'administration de processus de règlement de différends étrangers à l'ALENA. La Section mexicaine, par exemple, applique d'autres accords, comme l'Accord de libre-échange entre le Mexique et la Bolivie. De même, la Section américaine exerce un droit de regard sur la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange entre les États-Unis et Israël et celui entre les États-Unis et la Jordanie.

En 1997, puis en 2002 le mandat de la Section canadienne a été élargi de manière à inclure l'administration des processus de règlement des différends prévus par les accords suivants :

- Accord de libre-échange Canada-Israël (ALÉCI);
- Accord de libre-échange Canada-Chili (ALÉCC);
- Accord de libre-échange Canada-Costa Rica (ALÉCCR)

Les décisions des groupes spéciaux constitués aux termes du chapitre 20 sont appelées « rapports », car elles comportent des constatations de fait ainsi que d'éventuelles recommandations sur la façon de régler le différend.

Les décisions et les rapports des groupes spéciaux, rédigés dans les langues officielles des pays signataires de l'ALENA, peuvent être consultés en direct, sur le site Web trilatéral du Secrétariat de l'ALENA (www.nafta-sec-alena.org).

1.2.6 Procédure de contestation extraordinaire

Les décisions des groupes spéciaux rendues dans le cadre du chapitre 19 sont exécutoires et lient les Parties, auxquelles il est interdit d'appeler devant des tribunaux nationaux. Toutefois, l'article 1904 (13) de l'Accord autorise l'intervention d'un Comité pour l'examen de contestations extraordinaires (CCE), qui ne peut être requise que par une Partie à l'ALENA et non par d'autres personnes intéressées (c.-à-d. des particuliers). Cette contestation n'est pas un droit d'appel, mais plutôt une garantie destinée à préserver l'intégrité du processus d'examen par des groupes spéciaux.

L'intervention d'un Comité pour contestation extraordinaire peut être requise par une Partie en cause qui fait valoir :

- a) qu'un membre du groupe spécial s'est rendu coupable d'inconduite grave, de parti pris ou de grave conflit d'intérêts ou a autrement violé de façon sensible les règles de conduite;
- b) que le groupe spécial s'est considérablement écarté d'une règle fondamentale de procédure;
- c) que le groupe spécial a manifestement outrepassé les pouvoirs, l'autorité ou la compétence que lui confère le présent article, par exemple en n'appliquant pas les critères d'examen appropriés.

L'annexe 1904.13.3 stipule explicitement qu'un Comité pour contestation extraordinaire, si son intervention est requise, doit examiner « l'analyse juridique et factuelle qui sous-tend les constatations et les conclusions de la décision du groupe spécial » afin de déterminer si « l'un des motifs énoncés au paragraphe 13 de l'article 1904 [du recours à la procédure de contestation extraordinaire] est établi, ... ».

Un Comité pour contestation extraordinaire se compose de trois membres sélectionnés à partir d'une liste de juges ou d'anciens juges d'une cour judiciaire fédérale aux États-Unis, d'une cour judiciaire de juridiction supérieure au Canada ou d'une cour judiciaire fédérale au Mexique.

Il y a eu trois procédures de contestation extraordinaire dans le cadre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Toutes les demandes ont été rejetées, pour défaut de conformité aux critères. Une contestation impliquant les États-Unis et le Mexique est en cours.

Canada, c'est le gouverneur en conseil qui nomme les personnes dont le nom figure sur ces listes, sur recommandation du ministre du Commerce international.

1.2.3 Constitution d'un groupe spécial

Lorsqu'une *Demande de révision par un groupe spécial* est déposée en vertu du chapitre 19, le Secrétaire forme un groupe spécial en se reportant à la liste nationale de chaque pays visé. Les candidats sont sélectionnés par le ministre du Commerce international et son homologue des États-Unis ou du Mexique (les groupes spéciaux constitués aux termes du chapitre 19 sont toujours de composition binationale). Chaque gouvernement en cause nomme deux membres après avoir consulté l'autre gouvernement concerné. Le cinquième membre du groupe spécial provient de l'un ou l'autre pays, et généralement, sa nationalité varie d'un différend à l'autre.

Aux termes du chapitre 20, le groupe spécial arbitral est constitué selon un processus de sélection inversée : chaque Partie contestante choisit deux membres qui sont citoyens de l'autre Partie. Désigné par les Parties contestantes, le président du groupe spécial peut être un citoyen d'une Partie à l'ALENA ou de tout autre pays.

Pour faire partie d'un groupe spécial donné, les candidats figurant sur la liste doivent remplir le *Formulaire de déclaration*, conformément au Code de conduite de l'ALENA. Élément fondamental du processus, le Code part du principe que toute personne dont le nom est porté sur la liste et tout membre d'un groupe spécial doivent déclarer l'existence d'intérêts, de relations et de sujets qui sont susceptibles d'influer sur leur indépendance ou leur impartialité ou qui pourraient donner l'apparence d'un manquement à la déontologie ou d'une certaine partialité.

1.2.4 Règles de procédure

L'examen d'un différend par un groupe spécial constitué aux termes du chapitre 19 est un processus quasi-judiciaire. Il est guidé par des règles de procédure détaillées, qui fixent un échéancier pour chaque étape du processus. Idéalement, il doit s'écouler 315 jours entre le dépôt d'une *Demande de révision par un groupe spécial* et le prononcé de la décision.

Le chapitre 20 institue également des règles de procédure types pour mener un processus dont l'échéancier s'étale sur environ cinq mois. Selon ce processus, les Parties en cause peuvent présenter des communications écrites au groupe spécial et au moins une audience doit avoir lieu dans la capitale du pays visé par la plainte.

1.2.5 Décisions et rapports des groupes spéciaux

Un groupe spécial constitué en vertu du chapitre 19 peut décider soit de maintenir la décision finale rendue par l'autorité chargée de l'enquête (voir 1.2.1), soit la renvoyer à celle-ci pour révision (art. 1904(8) de l'ALENA), auquel cas le groupe spécial peut avoir à rendre une autre décision concernant le renvoi, en le confirmant ou en le renvoyant à nouveau à l'autorité chargée de l'enquête.

¹ La forme masculine utilisée dans ce rapport désigne aussi bien les femmes que les hommes. Elle n'est utilisée que dans le but d'alléger la présentation du texte et d'en faciliter la compréhension.

1.2.1 Aperçu des dispositions de règlement des différends de l'ALENA

Les principaux mécanismes de règlement des différends institués par l'Accord du libre-échange nord-américain (ALENA) se trouvent aux chapitres 11, 19 et 20 de celui-ci. Les différends concernant les dispositions relatives à l'agriculture et aux mesures sanitaires et phytosanitaires (chapitre 7), aux marchés publics (chapitre 10) et aux services financiers (chapitre 14) peuvent être soumis aux procédures de règlement du chapitre 20. Il en va de même de ceux concernant le non-respect par une Partie d'une sentence finale rendue aux termes des dispositions relatives à l'investissement (chapitre 11).

Le chapitre 19 établit un mécanisme en vertu duquel ce sont des groupes spéciaux binationaux indépendants qui procèdent à l'examen des décisions finales en matière de droits antidumping et de droits compensateurs. Un groupe spécial est constitué lorsqu'une industrie présente une *Demande de révision par un groupe spécial* concernant des importations en provenance d'un pays de l'ALENA. Au Canada, les décisions en matière de droits antidumping et de droits compensateurs sont rendues par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), tandis qu'il revient au Tribunal canadien du commerce extérieur (TCCÉ) de déterminer si un dumping ou une subvention ont infligé un dommage à l'industrie nationale. Les déterminations en matière de dumping, de subvention et de dommage rendues par ces deux organismes, ou par leursendants des États-Unis et du Mexique, peuvent également être portées en appel, auprès de la Cour d'appel fédérale, au Canada, de la *Court of International Trade*, aux États-Unis, et du *Tribunal Fiscal de la Federación*, au Mexique. Les mécanismes de règlement des différends convenus par les trois pays signataires de l'ALENA dans ce chapitre peuvent donc remplacer l'examen judiciaire par les tribunaux nationaux.

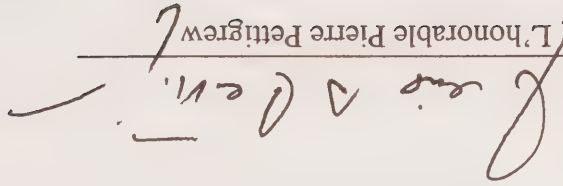
Les dispositions relatives au règlement des différends contenues dans le chapitre 20 s'appliquent aux différends touchant l'interprétation ou l'application de l'ALENA et les étapes qui y sont énoncées visent un règlement par consultation, dans la mesure du possible. Le processus commence par des consultations entre gouvernements (c'est-à-dire les « Parties »). Si ces consultations ne permettent pas de résoudre le litige, une des Parties peut demander la convocation de la Commission du libre-échange de l'ALENA (formée des ministres responsables du commerce international des Parties). Si la Commission ne parvient pas à trancher la question, une Partie consultante peut demander l'institution d'un groupe spécial arbitral composé de cinq membres.

1.2.2 Membres des groupes spéciaux

Les Parties ont dressé des listes de personnes aptes à faire partie de groupes spéciaux. Ces personnes de haute moralité et de grand renom sont choisies strictement pour leur objectivité, leur fiabilité et leur discernement. Il existe des listes (une par pays) pour les chapitres 14 (Services financiers), 19 (Examen et règlement des différends en matière de droits antidumping et compensateurs et pour les Comités de contestation extraordinaire) et 20 (Dispositions institutionnelles et procédures de règlement des différends). Au

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Secrétariat a administré 39 cas portés devant un groupe spécial et un comité de contestation extraordinaire. Il a publié dix décisions. Dans huit cas, les parties ont mis un terme aux procédures d'un commun accord et quatre procédures ont été menées à terme; le reste des procédures étaient toujours en cours d'examen, le 31 mars 2003.

À l'avenir, la prospérité économique du Canada continuera d'être déterminée par le succès qu'il remporte sur des marchés internationaux de plus en plus intégrés, surtout en Amérique du Nord. Grâce à notre engagement sans cesse renouvelé de lever les obstacles à la libre circulation des biens et de l'investissement, conjugué à un mécanisme efficace de résolution de différends éventuels, nous contribuons à réunir les conditions qui permettront aux Canadiennes et aux Canadiens de démontrer leur excellence.


L'honorable Pierre Pettigrew

SECTION 1 - INTRODUCTION

1.1 Message du ministre

Nous célébrerons le 1^{er} janvier 2004 le dixième anniversaire de l'entrée en vigueur de l'ALÉNA, un accord qui s'est avéré efficace comme moyen de stimuler le commerce, l'investissement et la compétitivité. En renforçant les règles et les procédures régissant le commerce et l'investissement sur ce continent, l'ALÉNA a donné lieu à une augmentation spectaculaire du flux des échanges commerciaux et de l'investissement. Grâce à l'ALÉNA, le Canada a assis sa position de premier partenaire commercial des États-Unis, tandis que le Mexique s'est hissé au quatrième rang.

En dépit des remous économiques des dernières années, le cadre commercial fondé sur des règles qu'a mis en place l'ALÉNA a apporté la prévisibilité et la transparence à la conduite des affaires en Amérique du Nord. Le Secrétariat de l'ALÉNA a contribué à ce résultat en veillant à ce que soient appliquées de façon efficace et efficiente les dispositions de règlement des différends de l'Accord.

Par l'entremise de ses sections nationales et ses bureaux à Ottawa, à Washington et à Mexico, le Secrétariat de l'ALÉNA fournit une information exacte et un soutien administratif opportun aux groupes de spécialistes qui entendent et tranchent les différends commerciaux dont ils sont saisis. Le Secrétariat n'a aucun lien de dépendance à l'égard des trois gouvernements nationaux, une particularité qui assure sa crédibilité aux yeux de ceux qui font appel à ses services pour régler un différend.

Cette année, en reconnaissance de l'excellent rendement de la Section canadienne, je l'ai chargée d'appliquer les dispositions de règlement des différends de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica, que nous avons signé récemment. La Section canadienne a aussi pour mission d'appliquer les dispositions semblables de l'Accord de libre-échange entre le Canada et Israël et de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Chili.

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a affirmé son leadership aussi bien parmi les trois sections nationales qu'au sein du groupe des petits organismes du gouvernement du Canada, en plaçant très haut la barre du rendement pour l'exécution de ses responsabilités principales, en donnant le branle à des projets qui ont permis d'améliorer le fonctionnement du Secrétariat et en appuyant les priorités de gestion du gouvernement du Canada par ses activités dans des domaines comme la modernisation de la fonction de contrôleur, les langues officielles et Gouvernement en direct.

Au cours de l'année financière 2002-2003, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA avait un effectif de 11 salariés (équivalents temps plein) et s'est acquittée de ses fonctions au coût net de 2 085 500 \$. En outre, le Secrétariat a offert des emplois stimulants à plusieurs étudiants, dont des stagiaires en droit, en équité en emploi et en technologies de l'information, ainsi que des emplois d'été.

Table des matières

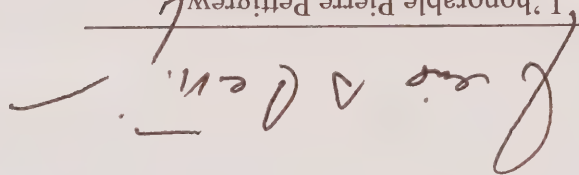
SECTION 1 - INTRODUCTION.....	1
1.1 Message du ministre	1
1.2 Contexte stratégique	3
1.2.1 Aperçu des dispositions de règlement des différends de l'ALÉNA	3
1.2.2 Membres des groupes spéciaux.....	3
1.2.3 Constitution d'un groupe spécial.....	4
1.2.4 Règles de procédure.....	4
1.2.5 Décisions et rapports des groupes spéciaux.....	4
1.2.6 Procédure de contestation extraordinaire	5
SECTION 2 – CADRE DE FONCTIONNEMENT.....	6
2.1 Mandat.....	6
2.2 Section canadienne.....	7
2.2.2 Objectif du programme.....	7
SECTION 3 – RÉALISATIONS.....	9
3.1 Résultat stratégique	9
3.1.1 Gestions des plaintes et services de soutien professionnels et administratifs.....	10
3.1.2 Archivage des dossiers des groupes spéciaux	11
3.1.3 Système du greffe.....	11
3.1.4 Prestation électronique de services.....	12
3.1.5 Activités de sensibilisation.....	13
3.1.6 Enrichissement de la bibliothèque.....	13
3.1.7 Relèvement de la rémunération des membres des groupes spéciaux.....	14
3.1.8 Assistants	14
3.1.9 Etroffement des méthodes de gestion.....	15
3.1.10 Politique de recrutement, de fidélisation et de formation	15
3.1.11 Stagiaires en droit.....	16
3.1.12 Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica	16
POUR NOUS JOINDRE.....	17
ANNEXE A.....	18
ANNEXE B.....	19
ANNEXE C.....	20
ANNEXE D.....	21

NAFTA Secretariat
Secrétariat de l'ALÉNA
Secretariado del TLCAN



Section canadienne

Rapport ministériel sur le rendement
Période se terminant le 31 mars 2003


L'honorable Pierre Pettigrew
Ministre du Commerce international

Le 28 août 2003

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/02-03/guidance/gli-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/47-2003
ISBN 0-660-62409-5



**Secrétariat de l'ALÉNA,
section canadienne**

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



National Archives of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/48-2003
ISBN 0-660-62410-9



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

National Archives of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003


Minister of Canadian Heritage

Table of Contents

Executive Summary	1
Message from the Minister	3
Message from the National Archivist	5
Agency Context	
Mandate	6
Strategic Directions	6
A Changing Environment	7
Agency Structure	10
Holdings of the National Archives of Canada	11
Agency Performance	
Strategic Outcome 1: Access for Canadians to their archival heritage	12
Strategic Outcome 2: An archival resource documenting the Canadian experience and protecting citizens' rights.....	22
Strategic Outcome 3: The preservation of the corporate memory of the Government of Canada	27
Strategic Outcome 4: The efficient administration of the National Archives of Canada program	33
Strategic Outcome 5: The Portrait Gallery of Canada	37
Comparing Strategic Outcomes: National Archives and National Library	40
Annex A: Financial Information	
Financial Performance Overview	42
Harmonization of Strategic Outcomes and Business Lines	43
Table 1: Summary of Voted Appropriations	44
Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	45
Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	46
Table 4: Respendable and Non-Respendable Revenues	47
Table 5: External Charging	48
Table 6: Transfer Payments	49
Annex B: Other Information	
Legislation Administered by the National Archives of Canada	50
Contacts for Further Information	50

Executive Summary

This *Performance Report* focuses on the National Archives of Canada's accomplishments and progress toward realizing the strategic outcomes set forth in our *2002-2003 Report on Plans and Priorities*. It attests to the results we have achieved in serving the people of this country, in contributing to Canadian online content, in information management, and in creating a workplace of excellence.

We have made great progress toward our goal of serving Canadians—both online through our digital advances, and on-site through an active exhibition and public events program. We have worked with educators, librarians and other archivists to find innovative ways of incorporating our resources into activities for both formal teaching and informal learning.

We have also established fruitful partnerships with a number of relevant groups, including the Aboriginal Healing Foundation; the Legacy of Hope Foundation; the Government of Nunavut's Department of Culture, Language, Elders and Youth; the Nordic Embassies; the Canadian Embassy in Paris; the Archives de France; the Archives de Montréal; the Department of Canadian Heritage; La Francophonie; and others. These partnerships enhance our endeavours to reach out to audiences in Canada and abroad.

As well, the Archives held two events to promote understanding of archival matters. The workshop *Canadian Genealogy Online: Building an Innovative Model of Cooperation* helped us to better understand the needs of amateur and professional genealogists, historians and partners. The *Government of Canada Symposium: Achieving Excellence in Information Management* focused on creating public awareness and useful tools to support the goal of effective public administration. The participants were clear in their belief that information and records must now be managed as effectively as the Public Service has traditionally managed human resources, finances and space. This is a vital part of the public trust and of our stewardship role. It is the direct professional responsibility of all managers, assisted by the Archives and other central agencies through policies, guidelines and the sharing of best practices.

In the process of developing our unique collections, we have received many important donations—particularly for the Portrait Gallery of Canada. We have been able to discover, preserve and make available to the public many significant new documentary resources.

The year 2002-2003 witnessed a turning point for both the National Archives and the National Library, as the transformation of these two distinguished institutions into a new organization for the 21st century began to take shape. We addressed traditional points of friction, questioned settled habits, and started the process of bringing the cultures of these two institutions together. As well, we invested in staff recruitment and training, and we continue to ensure that our institution remains an exemplary place to work—where talent, hard work and integrity are appreciated and nurtured, and where employees can realize their full potential. During the work of transformation, the focus of the National Archives is, as always, on the information needs of our varied clients. We remain dedicated to providing Canadians with the highest level of service.

Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5



The Canadian Heritage Portfolio, which includes the National Archives of Canada, collaborates with partners across Canada to develop policies and deliver programs that help strengthen the connections between Canadians and encourage understanding between our diverse communities.

The National Archives of Canada is an indispensable institution, representing nothing less than the collective memory of our country. It facilitates access to public and private records of national significance, and manages Government of Canada records. The Archives also promotes our culture and heritage, at home and abroad, and presents Canada as an international model of diversity, as seen in our cultural heritage, bilingualism, and multiculturalism.

The *Speech from the Throne*, on September 30, 2002, and Bill C-36, announced the creation of a new institution that brings together the National Archives of Canada and the National Library of Canada. With an expanded mandate, the new Library and Archives of Canada will have an important role to play in interpreting, presenting, and exhibiting its collections, as well as creating new tools to reach out to Canadians, young and old.

This Performance Report highlights the important contributions from a key member of the Canadian Heritage Portfolio. Through this report, the National Archives of Canada presents us with the results of its established partnerships and collaborations. It also sends a message that the Government of Canada and its employees take pride in strengthening and promoting our artists, athletes, language and cultural communities.


Sheila Copps

Canada

Message from the National Archivist

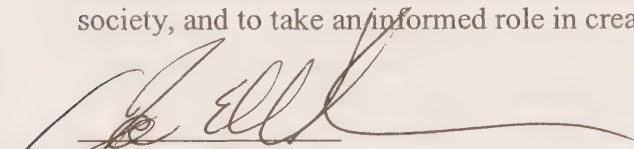
The National Archives is undergoing a profound transformation as it responds to the challenges of the 21st century. Digitization and modern telecommunication networks enable Canadians to explore the depth and breadth of the National Archives' multimedia collections, gathered and preserved over 130 years of activity. Public awareness and interest about our country's historical record is increasing—helped by our active program of exhibits. Many people are discovering the relevance and importance of these collections for understanding their families and their communities. The potential for growth is great, and we can see that the demand is only beginning.

However, this situation also represents a challenge for the Archives: increased use places greater demands on our capacity to respond meaningfully to detailed questions, on our copying services, and on our preservation capacity.

Another major challenge is the transitory nature of electronic records. The government departments, the associations and corporations from which we receive important records have adopted increasingly complex systems of electronic record-keeping; and as a result, the difficulties of preserving a permanent record have multiplied. All electronic documents—from broadcast materials to databases, from geospatial systems to Web sites, from e-mail to imaging systems—depend on software that dates rapidly, hardware with a limited useful life, and support media that are fragile and prone to obsolescence. Such “e-records” are often handled casually: yesterday's documents are frequently lost in the “e-maze.”

Despite these difficulties, the archival function—selecting, preserving and making accessible a reliable official record—remains essential in the modern information society. With the impermanence of electronic records and advent of techniques of digital manipulation, the archival commitment to the integrity of the record assumes renewed importance. Canada's Archives is not just one source of information among many. It is *the* source of authentic record: important and unique evidence of decisions made and actions taken.

At a time of rising public expectations for access and with the risk to the record of our society posed by technological obsolescence, archivists and librarians and our institutions need to adapt traditional practices and processes while remaining true to their core principles and values. The process of transforming the National Archives and the National Library into one new institution, Library and Archives Canada, addresses this dual imperative. Even before the new legislation is in place, we are already working together as a team. Our goal is to ensure that Canadians have access to knowledge about their country's history—knowledge that will enable them to learn about the foundations of our society, and to take an informed role in creating our future.



Ian E. Wilson

Agency Context

Mandate

When it becomes law and creates the new Library and Archives Canada, Bill C-36 will replace the current *National Archives of Canada Act* and the *National Library of Canada Act*. The Bill had its second reading on May 27, 2003; was reviewed by the Standing Committee on Canadian Heritage on June 17, 2003; and will be referred to the House of Commons for Third Reading when Parliament resumes in the fall. Until that time, however, the present mandate of each institution remains in effect.

The National Archives was established in 1872. Its continuing mandate is to preserve the recorded memory of this country, including essential government records. By using all documentary media and by providing public access to the extensive record of the Canadian experience, the Archives helps Canadians understand our society, its strengths and weaknesses as we face the challenges of the future. Our documentary heritage connects Canadians to the authentic stories of their families. The detailed record of past decisions, treaties and contracts is fundamental to protecting the rights of citizens.

The Archives has a number of specific responsibilities. It has a unique government-wide concern for the systematic identification and preservation of the official record. No record of the government of Canada may be destroyed or released without the authority of the National Archivist. Government and ministerial records including those in electronic form deemed to be of historic or archival importance must be transferred to the care and control of the Archives. The National Archives also has a discretionary mandate to select, acquire, preserve and provide access to significant documentary records from the private sector bearing on the history of Canada in all of its diversity and complexity.

Strategic Directions

The National Archives is guided by three strategic directions:

- ☐ Serving Canadians—Connecting them to their heritage
- ☐ Commitment to the integrity of the government record—Leadership in information management
- ☐ A place of excellence—Revitalizing management and business practices

With the announcement of the plan to create the new Library and Archives Canada, these previous commitments were joined by a new initiative for transformation. The National Archives and National Library began a collaborative journey to forge a path toward fundamental change, in the service of their task of carrying out an expanded mandate for the new institution.

A Changing Environment

The government's agenda focuses on the future and on innovation, with long-term prosperity and a high quality of life for all citizens as its goals. On the occasion of Canada Day 2003, Prime Minister Jean Chrétien reminded Canadians that in order to realize the full potential of our country, and to ensure its place in the world and in history, we must cherish our past accomplishments and renew our future commitment to working together. "We are nourished by hopes and dreams that the best days are to come—there is more to do to make our nation even better, with a quality of life second to none," he said.

The Prime Minister's words aptly describe the context for the creation of the new Library and Archives Canada. This 21st-century institution will stand as an expression of our government's faith in the value of Canadian knowledge, ideas, creativity and imagination. We need to learn from and build upon the Canadian experience.

As well, Library and Archives Canada will support the government's overall agenda of modernizing its business practices. The challenge of being combined into a new institution; the imperatives of high-tech access to information in the digital age; and the role of excellence in public-sector information management—all these require the Archives to transform the way it does business. The government's agenda of modernization will continue to shape the current cultural environment of the Archives, and to influence the future success of the new Library and Archives Canada.

Modernizing and Transforming to Serve Canadians Better

Speaking on the topic of modernizing the public service, The Honourable Lucienne Robillard, President of the Treasury Board, cautioned: "If we cannot move toward more modern and flexible management practices, we risk becoming irrelevant to the population—and we jeopardize the integrity and the relationship of a proud and respected organization." To a large extent, she said, making this transition possible is what the modern management agenda is all about: "Ensuring that we have the right structures, the right processes and the right resources to deliver 21st-century government to Canadians." (View the full text at http://www.tbs-sct.gc.ca/media/ps-dp/2003/0218_e.asp.)

The government's innovation agenda focuses on leadership, modern business practices and human resources strategies. Other key components are excellence, and strong public-service values.

Modernization is also the cornerstone of the transformation of the National Archives and the National Library into Library and Archives Canada—a transformation that is itself the result of rapidly changing information technology, communications media, and the government's urgent commitment to respond to Canadians' appetite for knowledge about their country. These catalysts for change have caused both institutions to recognize the need for an expanded mandate: for their collections and services to be relevant not only to scholars, but also to all Canadians who are interested in lifelong learning.

The fusion of two such knowledge institutions will unleash a robust energy to fuel Canada's success in the modern economy. With the wealth of knowledge in the combined collections (many of the holdings are unique in the world) Library and Archives Canada will play a dynamic role in the cultural life of this country.

Access

In her 2002 Speech from the Throne, the Governor General, the Right Honourable Adrienne Clarkson, acknowledged that this country now has “a generation [that has] grown up in the Internet world.” These optimistic young Canadians, she says, are “at ease with change and diversity, and eager to create, innovate and excel.” In Her Excellency's opinion, these people “believe they can achieve their aspirations—and Canada must tap into and unleash this energy.” (View the full text of Madame Clarkson's comments at http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/hnav/hnav07_e.htm)

The National Archives has always focused on making its collections and services accessible—particularly in new ways that attract young people. This will remain a priority of Library and Archives Canada. Through innovative use of technology, including online and on-site programs and services, the Archives strives to put knowledge within reach of all Canadians, in forms they can easily use.

Accordingly, access is the main goal of the new Library and Archives Canada. The Internet has created a new space where Canadians can go to learn about how this country developed as a unique society. Advances in computer technology have dissolved many barriers to online communication. Nowadays, almost everyone has access to a computer—whether at home, at work, or through public facilities such as libraries. People of all ages are accustomed to looking for information online, using search engines, metadata, Internet portals and Web sites. Libraries, archives, museums and galleries, which were once only “real-world” facilities, now have active virtual presences.

The bold move of amalgamating the holdings of the National Library and the National Archives will result in a truly impressive collection. The combined original archival records and published library materials about Canada will comprise some 19 million books and periodicals; 156 kilometers of unique textual records, including government records; 24 million photographs of people, places and events in Canada; nearly three million maps; and more than 350,000 works of documentary art.

In business terms, these combined holdings can be said to be the “unique brand” of the new Library and Archives Canada—one that will give the institution a competitive edge, and help it to “add value” for its clients. Canadians, who want to discover their roots, explore the stories of their communities, or look for events and people of interest to them, can turn to Library and Archives Canada for original material that's put into context by archivists and librarians.

Information Management

Many businesses worldwide have realized the urgent need for good information management (IM), and support standards such as the International Organization for Standardization's (ISO) new Records Management Standard (ISO15489-1). Proper information management is just as vital in the federal government, as the focus of the knowledge economy shifts from technology to information. In fact, the National Archives is an active member of the ISO committee responsible for producing the Records Management standard; and the National Archivist is the federal government's officially appointed champion for information management.

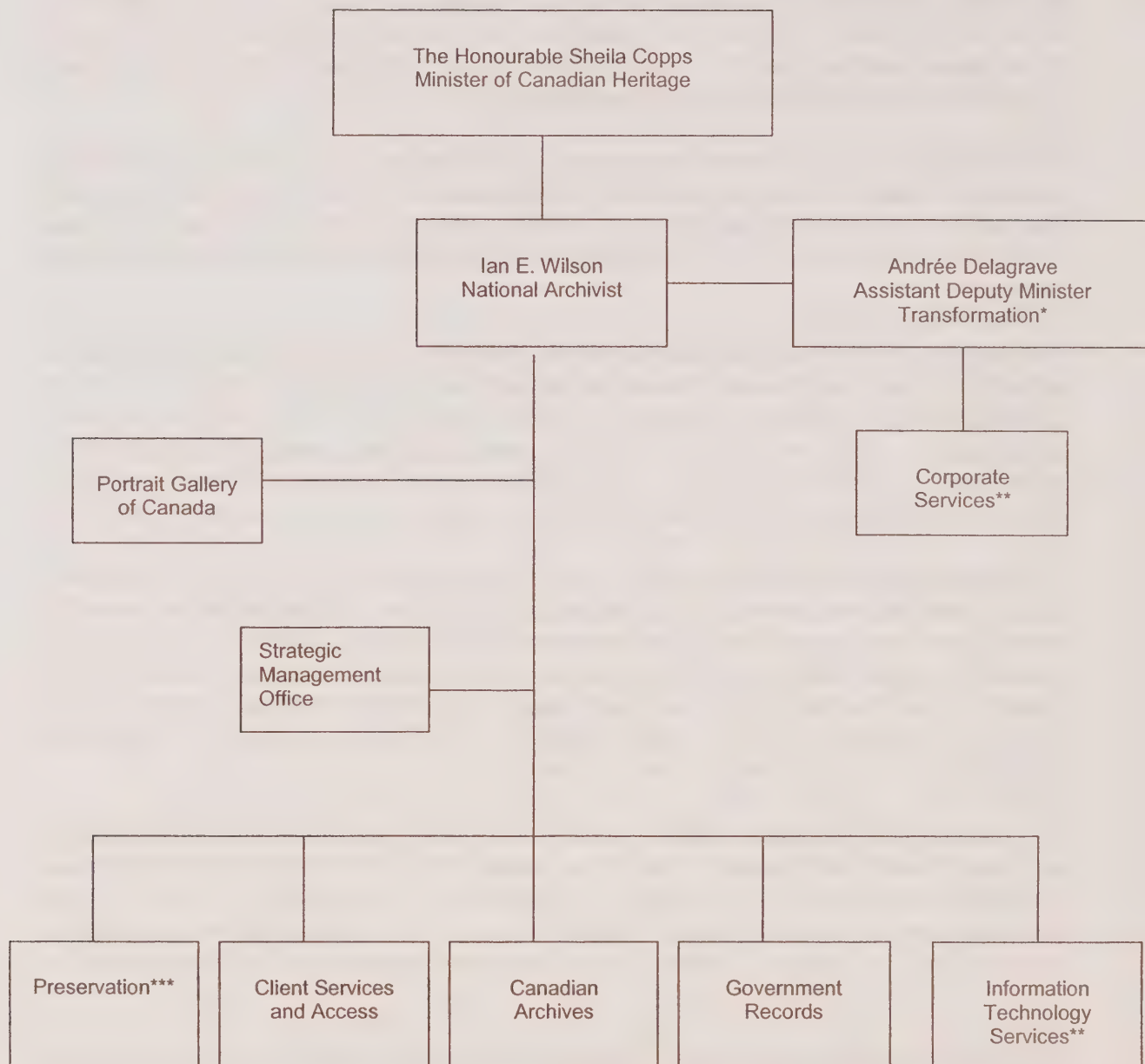
Yet in spite of the increasing importance of IM within the government, promoting a common vision of it remains a challenge. Information must be recognized as a public resource and a source of wealth—to be afforded the same prominence, and the same management resources, that the government gives to financial, human and natural resources.

The public expects transparent and accountable government. As the Honourable Lucienne Robillard pointed out, “Sound information management is critical to improved delivery of government programs and services, effective decision-making, and strengthened accountability. It is essential that the Government of Canada manage information as a public trust on behalf of Canadians.” (View the full text of Madame Robillard's comments at http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0502_e.asp.)

Accordingly, the Archives received \$1.2 million in supplementary funding in 2002-2003, to allow it to address some significant IM problems in government departments, and to test some solutions. Support for this initiative was high, and the departments were eager to resolve the issues. However, this short-term funding ended in March 2003. This funding shortfall now challenges the Archives' capacity to support federal departments and agencies—particularly as they begin to address the new Management of Government Information Policy, approved by Treasury Board Ministers—in April 2003.

In February 2003 the Archives held an event to boost the topic of information management on the government's agenda: the *Government of Canada Symposium: Achieving Excellence in Information Management*. The government has also begun to raise awareness of the importance of IM through initiatives such as the ongoing Government On-Line program, and the Modern Comptrollership initiative to modernize government business practices. Still, there is much more to be done in terms of a strategic investment in good governance. Issues to be addressed include an infrastructure for electronic records, to ensure their integrity for the long term; cost and capacity issues; and a general shift in attitudes toward the importance of information management.

Agency Structure



* Reports to the National Archivist and National Librarian

** Common services for the National Archives and National Library. As of March 2003, this branch reports to the Assistant Deputy Minister, Transformation

*** Services also provided to the National Library

Holdings of the National Archives of Canada

The Archives holds millions of records—including stamps, letters, photographs, films, maps, videos, books, paintings, prints and government files—that bring the past to life. Most of these records are unique, fragile and irreplaceable.

Type of Records	Extent of Holdings	
	2002-2003	2001- 2002
Government Textual	113,342 linear metres	110,660 linear metres
Private Textual	45,266 linear metres	45,000 linear metres
Electronic	3.54 million megabytes	3.2 million megabytes
Maps	1,791,654 items	1,519,000 items
Architectural Drawings	1,140,522 items	1,053,000 items
Photographic Images	24,512,620 images	21,328,000 images
Documentary Art	357,130 items	343,000 items
Philately	1,004,651 items	1,000,000 items
Library Items	77,741 items	63,000 items
Audiovisual: Sound	162,627 hours	162,000 hours
Audiovisual: Video	112,398 hours	111,000 hours
Audiovisual: Film	71,894 hours	72,000 hours

Agency Performance

With the rapid transformation of the National Archives and the National Library into one new institution, the Archives has reordered its Strategic Outcomes to reflect its priorities more clearly. Archival tasks usually focus on analyzing, selecting and acquiring, in that order; and then on preserving the holdings, describing them, and finally making them accessible to the public. However, in this report and henceforth, the "access" component has been moved up to be the first priority—recognizing that all archival tasks and processes are ultimately directed toward service to Canadians, public awareness and use of the extensive collections of the institution.

Strategic Outcome 1: Access for Canadians to their archival heritage

This strategic outcome required \$17,033,900 in actual spending in 2002-2003, and involved the following activities:

- ☐ using information technology to provide quality service to Canadians
- ☐ making Canadians aware of their archival heritage
- ☐ developing national and international archival networks

Using information technology to provide quality service to Canadians

A longstanding objective of the National Archives is to make its accumulated knowledge about Canada known to Canadians—knowledge of the evolution of their diverse society, their government, their identity, and their country's achievements and failures. This goal will continue through the Archives' transformation into Library and Archives Canada.

Every day, hundreds of people of all ages and of various cultural origins and backgrounds come to the Archives to access Canada's historical records. These clients have high expectations. To them, "easy access" means well-organized and well-described collections; intuitive and integrated databases; online access tools; digitized collections; Web resources—all the tools they need to find the information they want, at their own convenience, wherever it's located, and in whatever form it exists. They want authoritative information put into context by experts in their field; timely delivery of copies of records, photographs, films and recordings; and public programs, publications and exhibitions to learn from and enjoy.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ The Archives is committed to providing comprehensive, client-centred reference assistance, both on-site and online. The Archives tries to hold itself to a standard response time of 30 days for requests for information, whether in writing, by phone, over the Internet or in person; and staff generally responded within that time period. Staff also loaned microfilm, made original archival records available for consultation, and provided copies of archival material for personal study and use.

Responses to Reference Inquiries			
2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
119,807	103,408	109,715	118,457

- ❑ The same response time of 30 days applies to inquiries about the records of former military personnel. However, in the last year this standard was not met. The reason for this was the high volume of requests for military service verification—both from individual former public servants and military personnel, and from Veterans Affairs Canada. The Archives has discussed with Veterans Affairs officials ways of streamlining processes, reducing the number of requests, and maintaining a high level of service. The solutions identified will be implemented in 2003-2004.

Number of Pages Copied for Clients			
2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
2,070,889	1,638,930	1,114,711	1,473,606

- ❑ While most government information in the National Archives' custody is open to the public, certain government documents are subject to the provisions of the *Access to Information Act* (ATI) and the *Privacy Act*. The Archives is responsible for applying these acts to the government documents it holds. Before such records can be released to researchers, the Archives must verify that all conditions for disclosure are met. According to the *InfoSource Bulletin*, number 25, August 2002, among the institutions subject to the *Access to Information Act*, the National Archives ranks second in the number of access to information requests received. Among all government institutions, the Archives ranks fifth in the number of requests for information under the *Privacy Act*.

**Formal Requests Received
Under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act***

	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
Requests received under <i>ATI Act</i>	1,340 ^A	2,004	2,140	2,114
Requests received under <i>Privacy Act</i>	3,230 ^B	3,998	4,097	3,814
Total pages reviewed	533,586 ^C	730,057	716,114	706,300
Percentage of <i>ATI Act</i> requests completed within 30-day standard	70% ^D	96.7%	96%	90.7%
Percentage of <i>Privacy Act</i> requests completed within 30-day standard	79.4% ^E	99.1%	99%	98.5%

- A. The 33% decrease from 2001-2002 was largely due to the completion of a “block review” of First World War personnel files. This process releases a large amount of frequently requested government information, without the need for clients to request it either formally or informally. The number of pages released under this block review increased the annual figure from some 1.5 million to approximately 20.4 million.
- B. The 19.2% decrease was offset by an increase in the number of pages reviewed informally under the *Privacy Act* and *ATI Act*.
- C. The 26.91% decrease corresponds to the decrease in the number of formal requests under the *Privacy Act*.
- D. and E: Decreases here are due mainly to insufficient resources of staff, systems hardware and software to respond to requests in a timelier manner.

- ☐ The National Archives also continues to offer greater access to government information, through an approach that allows the sharing of historical documents in response to client requests—without all clients having to submit formal *ATI* or *Privacy Act* requests. The Archives regularly uses this method of access, which involves an informal review of documents, in keeping with the provisions of the legislation.

**Informal Review of Government Documents under
the *Access to Information Act* and the *Privacy Act***

	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
Pages reviewed informally	777,195	856,977	1,000,009	1,700,000

- ❑ The Archives is working on a multi-year plan for systematic “block reviews” of historical documents. This process allows the Archives to release a large amount of frequently requested government information, without the need for clients to submit formal or informal requests. To satisfy Canadians’ tremendous desire for information about the soldiers of the First World War (1914-1918), the Archives released 20,428,717 pages of personnel information from its files through a block review. The Archives gauged the level of interest in these files from the volume of searches done on its “Soldiers of the First World War” database, which contains digital images of a number of attestation papers. Public interest in these records for genealogical or general interest purposes has been increasing steadily for six years. These files can now be accessed without delay in response to client requests, because they no longer need to be reviewed under the *Access to Information* and *Privacy Acts*.

Systematic Block Review of Historical Documents				
	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
Pages released	20,428,717*	1,584,200	2,600,000	4,200,000

* Increase due to the completion of a block review of First World War personnel files

- ❑ The Archives’ Web site has become an all-star product. Virtual access has given researchers greater independence: they can quickly access information online, on their own, that previously had to be requested from Archives staff.
 - MIKAN3—the next generation system of archival description and collection management for Library and Archives Canada was scheduled to be launched in June 2003. (The target date for “migrating” the catalogue was originally set by the *2002-2003 Report on Plans and Priorities* at December 2002.)
 - The Archives has formulated a strategy to put all its access systems online by 2005. This strategy builds on the vision of an “Accessible Archives”, bringing archival records to the people in creative new ways. Work has begun to determine the feasibility of converting all access systems to industry standards, and enabling them to support XML (Extensible Mark-Up Language) architecture for the interchange, transformation and markup of digital objects. This work continues into 2003-2004, and will broaden its scope to take into consideration the overall access needs of the new Library and Archives Canada.
 - Work has continued on “Project Naming,” a partnership formed with the Nunavut Sivuniksavut training program in Ottawa, and the Department of Culture, Language, Elders and Youth of the Nunavut Government. The project’s aim is to identify the people and events depicted in over 450 photographs of the people of Igloolik, taken by photographer Richard Harrington, Officer of the Order of

Canada. The National Archives will incorporate the photographs on a Web site about the project, which will also provide information on the people and events identified.

- Funding from the Canadian Culture Online Program has enabled the Archives to make this country's history more accessible. With its explosive growth of virtual exhibitions, digital collections and access tools, the Archives has increased its visibility across the country—making it possible for Canadians to navigate through history from their homes, schools, offices and libraries. The Archives' success in the last year is a measure of the opportunities it created for people to get in touch with the past.
 - In partnership with the Archives de France and the Canadian Embassy in Paris, the Archives was able to announce the online arrival of more than 22,000 digitized documents about the administration of New France. The documents came from the Centre des archives d'outre-mer at Aix-en-Provence, France. This partnership will continue for the next two years, and is part of the Canada-France 2004 Program to celebrate 400 years of dialogue and exploration between France and Canada. In successive stages, the two countries will digitize many textual documents, maps and architectural plans covering the period from the first French explorations in the 16th century to the end of the French regime in 1763. When complete, the project will have added more than 630,000 images to the Internet. The 22,000 documents and their archival descriptions can be found in the Colonial Archives section of the *ArchiviaNet* database. The Archives project costs for 2002-2003 totalled \$438,242. This comprises \$34,337 from the National Archives, \$124,673 from the Canadian Culture Online Program, and \$279,232 from external partners.
 - The National Archives launched the *Canadian Genealogy Centre* Web site (<http://www.genealogy.gc.ca>) in March 2003, to coincide with *Gene-O-Rama*, the 21st annual meeting of the Ottawa Chapter of the Ontario Genealogical Society. This unique virtual centre will be developed in stages over the next two years, as a primary access point for genealogical resources in Canada.
 - In addition to its other resources, the *Genealogy* site contains lesson plans and learning activities for Grades Three and Four. Research indicates that the study of genealogy and family history is not only one of the fastest-growing hobbies in North America, but also an excellent way to introduce students in various grades to history and the social sciences. The American genealogy publication *Family Tree Magazine* (<http://www.familytreemagazine.com>) recently chose the *Canadian Genealogy Centre* site as one of its 101 best destinations for finding information on genealogy and family history. Since the *Genealogy* site was launched, it has received an average of 463,444 visits per month. The total cost of the project in 2002-2003 was \$703,353, including \$435,500 from the Canadian Culture Online Program.
 - The *1901 Census* Web site (http://www.archives.ca/02/020122_e.html), officially launched on November 1, 2002, provides a rich source of information about Canada at the turn of the century. Census returns, which contain the official enumeration of our population, are one of the most valuable sources of

genealogical information. On average, 65,000 pages of this site have been viewed every month since its launch. The project provides access to 143,000 digitized census pages, put into context by archivists. The total cost of developing the site was \$123,687, including \$92,196 from the Canadian Culture Online Program.

- The virtual exhibition *War Diaries of the First World War* was scheduled for launch in 2002-2003; but due to delays, it will not be completed until the summer of 2003. The War Diaries are not personal diaries, but rather a historical record of the administration, operations and action of military regiments through the years 1914-1919. They contain over 300,000 pages of original battle narrative from the First World War. The scanned pages on the various battalions and units that served in the conflict are available at http://www.archives.ca/05/0532/053201_e.html through the *ArchiviaNet* database. The total cost of developing this site was \$302,220, including \$172,976 from the Canadian Culture Online Program.
- *A Real Companion and Friend: the Diary of William Lyon Mackenzie King, 1893-1950* (http://www.archives.ca/05/0532/053201_e.html) provides the complete text of the Mackenzie King diaries, written over 57 years. The colourful and interactive Web site gives Canadians useful insight into the life of both a fascinating political figure, and a crucial period in Canada's development. The site was launched in December 2002, in collaboration with the Millennium Bureau of Canada; the average number of visits per month in 2002-2003 was 1,686. The total cost of developing this site was \$580,445 including \$180,445 from the Canadian Culture Online Program and \$400,000 from the Millennium Bureau of Canada.
- The Web site *Through a Lens: Dieppe in Photography and Film* was launched on Remembrance Day 2002 (http://www.archives.ca/05/0534_e.html). The site, which provides a unique perspective on the landing at Dieppe in August 1942, includes eight films, and over 30 minutes of Canadian and German film footage of the raid. English and French subtitles have been added to films originally narrated in Dutch and German. Lesson plans and classroom activities for intermediate and high-school students add value to the site. Since the launch on November 11, the average number of visits per month in 2002-2003 was 1,305. The total project cost was \$38,527, including \$22,668 from the Canadian Culture Online Program.
- In partnership with the Archives de Montréal, the Archives presented *Expo '67: A Virtual Experience* (http://www.archives.ca/05/0533_e.html). This innovative Web exhibition showcases over 600 digital images of the Montreal World's Fair, held from April 28 to October 27, 1967—a time chosen to coincide with the 100th anniversary of Canada's Confederation. The images are drawn from the collections of both institutions. Since its launch on November 18, 2002, the site has attracted an average of 2,187 visits per month. The total project cost was \$200,306 including \$108,232 from the Canadian Culture Online Program.
- In collaboration with the Winnipeg Art Gallery, a collection of work by artist William Hind, entitled *William Hind's "Overlanders of '62 Sketchbook,"* was published on the National Archives' Web site in January 2002 (http://www.archives.ca/05/0536_e.html). Hind crossed the Prairies in search of the

gold fields of the Fraser and Caribou regions, along with a group of pioneers known as “Overlanders.” The site complements the exhibit *The Canadian West* (http://www.archives.ca/05/0529_e.html), launched by the Archives a few years ago to highlight its extensive and diverse collections relating to the West. *The Canadian West* includes only one page from the sketchbook, but provides a link to the *Overlanders* site—where visitors can view the entire sketchbook page by page, and retrace Hind’s journey. The total project cost was \$7,000, including \$5,250 from the Canadian Culture Online Program.

- More descriptions and digital items were added to the Canadian Archival Information Network (CAIN). The database contains over 60,000 descriptions of archival collections, representing approximately a quarter of the total collections in Canadian archives. Ways for users to navigate the site were enhanced, and a survey was posted to gauge user satisfaction. CAIN has continued to experience a steady increase in use: there were 27,219 visits in 2001-2002, and 74,317 in 2002-2003.
- The Archives’ *2002-2003 Report on Plans and Priorities* outlined plans to publish the *1881 Census*, the second post-Confederation census, on its Web site. However, this project was deferred to 2003-2004.
- The team that put together the innovative *Canadian Postal Archives* Web Project won the 2003 Award of Excellence, presented by the federal government during National Public Service Week 2003. The award recognized the site’s significant contribution to providing access to the rich philatelic collection of Library and Archives Canada. The site was mentioned as an achievement in the National Archives’ *Performance Report* for the period ending March 31, 2002. Since then, the site has also won several other awards: Best Web Site 2002, given by the *Fédération internationale de philatélie*; the 2002 Large Gold Medal from Stamp2.com, an international portal dedicated to philately; and the Royal Philatelic Society of Canada’s President Gold Medal Award.

Use of the National Archives Web Site

	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
Page Views	20,744,987	12,227,283	13,278,000	14,046,693
Visits (unique hosts)	3,749,136	2,666,307	1,613,584	1,543,565

Making Canadians aware of their archival heritage

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ In collaboration with various partners, the National Archives offered on-site exhibitions that engaged everyone who wanted to learn about Canada's past. Responding to the growing public interest in this subject, the exhibitions stimulated visitors to interact, learn, question, challenge and contribute to their knowledge. The exhibitions included:
 - *Where Are the Children? Healing the Legacy of the Residential Schools*. Produced in partnership with the Aboriginal Healing Foundation and the Legacy of Hope Foundation, the exhibition explores a facet of Canada's history that still has profound effects on the present.
 - *My Trudeau Years: Photographs by Jean-Marc Carisse* presented a selection of unpublished photographs of Prime Minister Pierre Elliott Trudeau—all taken by Carisse, who was the former official photographer to the Prime Minister's Office. (The National Archives' partners in the project were the Power Corporation of Canada, and law firms Heenan Blaikie and Gowling Lafleur Henderson.)
 - *Scandinavian Roots—American Lives* presented a glimpse into the Nordic immigrant's experience in Canada. The exhibition (produced in association with the Nordic Council of Ministers, and the Embassies of Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden) tells the story of emigration to North America in the years 1825 to 1930.
 - The exhibition *Karsh Masterwork—A Tribute* opened to the public on September 18, 2002, at the National Archives building, and on the Web site. A joint production by the Archives, the Portrait Gallery of Canada, and the National Library of Canada, the exhibition presents a selection of the works of the late Yousuf Karsh, world-famous portrait photographer. The Archives holds in trust for all Canadians more than 300,000 negatives and prints—the complete Karsh Collection, a lasting legacy and an incomparable resource. The exhibition illustrates Karsh's stature as a great artist and a great Canadian.
- ❑ The National Archives sometimes lends documents from its collections to other institutions. In 2002-2003, 324 of its treasures were loaned for viewers to see and enjoy throughout Canada, and in other countries such as the United States, Lebanon and The Netherlands.
 - A number of films from the Archives' collections were loaned out during 2002-2003. The film *Going Down the Road* was borrowed by the Toronto International Film Festival to be viewed at the Festival, and then to go on tour to London, England, and to Edinburgh, Dundee and Aberdeen, Scotland. The silent film festival Northeast Film, in Buckport, Maine, borrowed *Back to God's Country*; and

the Edmonton International Film Festival also borrowed the same film. Cinémathèque québécoise borrowed *Alien Thunder*; and the Toronto International Reel Asian Film Festival borrowed *The Offering*.

- The Winnipeg Art Gallery borrowed eleven oil paintings, five watercolours and a sketchbook from the National Archives to mount its exhibition *Hindsight: William Hind and the Canadian West*. The exhibition travelled to two other venues during 2002-2003: the Art Gallery of Windsor, and the McCord Museum in Montreal. Archives staff contributed an essay to the exhibition catalogue, and provided scanned images for the CD that accompanied the catalogue. (The CD, entitled *William Hind's "Overlanders of '62 Sketchbook"—The Journey Across the Canadian West*, was selected by the Canadian Museums Association for an Award for Outstanding Achievement in the Multimedia category. The catalogue itself received an Honourable Mention in the Publications category.)
- To commemorate the 125th anniversary of the signing of *Western Numbered Treaty Seven, 1877*, the original treaty was loaned to The Glenbow-Alberta Institute in Calgary, on behalf of the Siksika Nation.
- Eight oil paintings by war artist Mary Riter Hamilton were lent to the Armando Museum, in the Netherlands city of Amersfoort, for its exhibition *Against Time*.
- The Archives collaborated with other institutions to launch two major exhibitions drawn from the philatelic collection. A group of 256 Newfoundland stamps was loaned to the Canadian Postal Museum for its *Reflections of Canada* exhibition, in partnership with the Canada Post. And twelve oil paintings and various philatelic records by Jean Paul Lemieux went to Beirut, Lebanon, for an exhibit entitled *Jean Paul Lemieux—His Canada*. Prime Minister Jean Chrétien and The Honourable Sheila Copps opened the exhibit at the Francophonie Summit, held in Beirut. This loan was organized in partnership with the Department of Foreign Affairs and International Trade, and the Canadian Postal Museum.
- ❑ To foster dialogue amongst genealogists, and to get a better understanding of their needs and expectations—as well as those of other current and potential partners—the National Archives co-hosted a consultation on the Canadian Genealogy Centre. The event took place in Ottawa during November 1-3, 2002, and was co-hosted with the National Library. Over 100 genealogists, archivists and librarians from across the country attended, as did representatives from the Canadian Heritage Portfolio. Participants discussed Canadian genealogy online, and ways for the Centre to excel as an innovative model of cooperation. As well, an online survey (conducted from October 30 to January 27, 2003) allowed 2,237 people to give their views on the priorities of the Canadian Genealogy Centre. Overwhelmingly, these respondents chose online databases as the “priority product.”
- ❑ Educators, librarians and representatives from other archival institutions were consulted on the use of archival resources in teaching plans and classroom projects. The discussion, held in Ottawa in the spring of 2002, centred on the diverse collections

and Web resources of the National Archives and the National Library; and on the information available in the Canadian Archival Information Network. Through this consultation of key players in the field, an education strategy for the new Library and Archives Canada has begun to unfold. Its development will continue into 2003-2004.

- On June 2, 2002, the Gatineau Preservation Centre held an open house to celebrate its fifth anniversary—the first such event since the Centre opened in June 1997. Close to 3,000 visitors took advantage of the opportunity to discover what lies behind the walls of this imposing and internationally renowned building. The theme of the day was *Spotlight on Our Archives*, and visitors enjoyed the chance to demystify the archives—and to revisit Canada’s history in a festive atmosphere, viewing a wide range of archival treasures. Guests could also familiarize themselves with the exceptional work being done by conservators and archivists to preserve unique, fragile and rare documents.

Developing national and international archival networks

The National Archives plays a leading role in the fields of archival science, conservation and information management—both within this country, and on the international scene. Through grants and contributions to the Canadian Council of Archives, the organization supports the objectives of over 800 other Canadian archives.

Another beneficiary of the Archives’ grants program is the Audio-Visual Preservation Trust of Canada, for which the Archives acts as an ex-officio Board and Executive Committee member. The Trust (<http://www.avtrust.ca/avpt/avpt.php?en>) is a charitable non-profit organization dedicated to promoting the preservation of Canada’s audiovisual heritage. It also facilitates access to regional and national audiovisual collections, through partnerships with members of the audiovisual community.

As well, the National Archivist serves on several national and international bodies. He holds the position of vice-president of the International Council of Archives (ICA), the international organization of the archival community. He also serves a four-year term as chairman of the International Conference of the Round Table on Archives (CITRA), which brings together heads of national archives from around the world.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- The National Archives provided grants to a number of organizations during 2002-2003. It granted \$600,000 to the Canadian Council of Archives for its operations, and \$25,000 to the Audio-Visual Preservation Trust of Canada. The Archives also made a contribution of \$2.84 million to the Canadian Council of Archives to support community archival projects across Canada. Of that, \$1.7 million was used by other Canadian archives to put more archival descriptions and digital content onto the Canadian Archival Information Network.

- ☐ In March 2003, Consulting and Audit Canada prepared an audit report on the management of the Archives' contribution agreement with the Canadian Council of Archives. The Archives faces a number of challenges to ensure that its program of transfer payments meets the Treasury Board policy requirements in time for its renewal by March 31, 2005. The audit report and recommendations were presented to the Management Board of Library and Archives Canada, and action will be taken in 2003-2004.
- ☐ In collaboration with the Canadian Conservation Institute, in June 2002 the Archives sponsored a workshop entitled "Japanese Paper Conservation Techniques." Held at the Gatineau Preservation Centre, and taught by an instructor from the Kyoto University of Art and Design in Japan, the event drew participants from Canada, the United States and the Cayman Islands.
- ☐ The Archives had planned to continue work on the National Research Data Archives project, with the Social Sciences and Humanities Research Council. However, Phase II of the initiative was put on hold in 2002-2003, and will resume in 2003-2004.
- ☐ As well, the Archives continued to participate in the five-year InterPARES (International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems) project, coordinated by the School of Library, Archival and Information Studies at the University of British Columbia. Staff have lent their expertise and knowledge on issues such as preserving records produced in new digital environments.
- ☐ The Archives continued to participate in the Canada-U.S. Task Force on Archival Description.

Strategic Outcome 2: An archival resource documenting the Canadian experience and protecting citizens' rights

This strategic outcome required \$18,148,800 in actual spending in 2002-2003, and involved the activities of:

- ☐ acquiring archival records
- ☐ preserving archival records
- ☐ describing archival records

Acquiring archival records

The National Archives keeps a constant watch on Canadian society in order to document its development and cultural diversity. It actively seeks out and acquires new records for its collection from the public and private sectors, in cooperation with other Canadian archives and institutions. The Archives' comprehensive holdings is built and developed by purchases and gifts, institutional and private bequests from all parts of the country, and transfers from various federal offices. Its collections in all media reflect the multiple facets of Canadian life, and provide a fundamental source of information, evidence, knowledge, and even creative inspiration.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- The document *Private Sector Acquisition Orientation 2000-2005* outlined the thematic areas targeted for acquisition over a five-year period. The Archives' goals for 2002-2003 included acquiring material in the areas of Canadian culture, cultural industries, political life, public life and social life. (Acquisitions for the Portrait Gallery of Canada are reported separately, under Strategic Outcome 5.) Some of the notable 2002-2003 acquisitions documenting Canada's history and cultural heritage include:
 - **A.Y. Jackson fonds.** These graphic drawings by the Group of Seven member depict scenes from the Northwest Territories, Quebec, British Columbia, Manitoba, Newfoundland and Alaska.
 - **Art Price fonds.** The collection documents Price's work as an artist and sculptor, primarily from the 1950s onward.
 - **Robert Layton fonds.** A documentary record of his political activities and responsibilities as Minister of State (Mines), within the Energy, Mines and Resources portfolio in the first government of Prime Minister Brian Mulroney.
 - **Claire L'Heureux-Dubé fonds.** The collection covers her career as a judge on the Supreme Court of Canada from 1983 to 2002.
 - *Novæ Franciæ Accurata Delineatio 1657.* The Archives now holds the east and west sheets of this map by Father Francesco-Guiseppe Bressani. It is one of the finest and most accurate depictions of 17th century New France.
 - **Sir Alexander MacKenzie (and family) fonds.** The original Indenture (Deed) of Assignment, from July 1830, of Lady MacKenzie's interest in the United North West Company and the Hudson's Bay Company.
 - **Canadian Niagara Power Company fonds.** These papers, dating 1872-1989, detail the design, construction and maintenance of the Rankine Power Station in Niagara Falls, Ontario.

- **Roger Obata fonds.** The collection documents Obata's activities within the Japanese-Canadian community.
 - **Howard Adams fonds.** Covers his work as a writer, teacher and community activist, on behalf of Indian and Métis people in Canada and the United States.
 - **Maurice Richard fonds.** These papers document the illustrious professional career of "The Rocket" (1921-2000), one of Canada's finest hockey players.
 - **Henri Bergeron fonds.** The collection testifies to Bergeron's activities as an author, a communicator, and an ardent defender of the French language.
 - **Timothy Findlay fonds.** The addition of some final material completes the Archives' collection on the late best-selling author and playwright.
- ...
- In its 2002-2003 *Report on Plans and Priorities*, the Archives planned to improve its system for managing the personal papers of cabinet ministers and Supreme Court judges, received on temporary deposit. Options have been presented and active negotiations with the Supreme Court have begun, however, further work on this project has had to be deferred until 2003-2004. The Archives' focus has instead been on completing its MIKAN3 system for archival description.
 - As well, the Archives consulted the Privy Council Office about updating its 1992 guidelines on managing information recorded from cabinet ministers' offices. Here again, though, further consultations were delayed by the announcement of the creation of the new Library and Archives Canada, anticipating that the legislation being developed for the new institution might impact responsibilities in this regard. Since the draft legislation did not propose changes to these responsibilities, work on revising the guidelines will continue in 2003-2004.
 - Negotiations were undertaken to formally acquire the personal papers of key members of the Trudeau cabinets, which are the oldest ministerial records presently on deposit at the National Archives. The last segment of Prime Minister Pierre Elliott Trudeau's personal papers, providing a rich source of information on both his pre-political life and his political career, was acquired from his estate. As well, the papers of the Honourable Bud Cullen, Trudeau's Minister of National Revenue and Minister of Employment and Immigration, were donated. An earlier donation of the papers of former Finance Minister Donald Macdonald was also selected and arranged.

Preserving archival records

Preservation is the key aspect of archival records: without proper preservation, there can be no access. One of the challenges the Archives faces is preserving electronic materials that can often be as fragile and impermanent, in their way, as old yellow paper. In this age of machine-readable records, preservation requires not only a state-of-the-art facility like the Gatineau Preservation Centre. It also requires a technological infrastructure capable of dealing with electronic records created and stored using different and constantly changing hardware and software; and the combined skills of archivists, librarians, conservators and information technology specialists, to ensure that records in all media will still be accessible in a hundred years or more.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ The National Archives had planned to conduct a risk assessment of its collections in 2002-2003. However, the assessment was deferred to 2003-2004 to allow for a broader assessment of possible risks to the combined collections of the new Library and Archives Canada. This study will equip the institution with data on the potential nature and extent of all risks to its holdings; and will enable it to take the most appropriate and cost-effective actions to improve the management, preservation and accessibility of its collections.
- ❑ The goal of the Department of Canadian Heritage's Feature Film Policy is to increase the quality and diversity of Canadian feature films. The Archives received \$600,000 under the Preservation and Access component of this policy; and with the advice of film experts across the country, it was able to acquire and restore some 60 feature films no longer in commercial distribution. Preservation treatment was carried out on 110 film titles.
- ❑ Among the works preserved was an old film entitled *Lest We Forget*, a 1934 compilation of Canadian participation in the First World War. It was enlarged from a 16mm black-and-white print into a 35mm polyester print. For silent films such as *The Arctic Patrol* (1929), new polyester duplicate negatives were made from the original negatives. And Archives film conservators used advanced technology to restore the film *Wings of Chance*—made in Edmonton and in Jasper National Park in 1959, but thought to be lost. The original film was located at the Library of Congress, but in poor condition. Conservators copied the film to digital video format and restored the colour.

The National Archives continues to work with the Audio-Visual Preservation Trust of Canada, Telefilm Canada, the National Film Board of Canada and the National Library, to facilitate storage, access and research on Canadian feature films.

- ❑ The Gatineau Preservation Centre carried out extensive preservation and conservation work. This included a survey of the watercolours in the highly valuable *Peter Winkworth* Canadiana collection, to determine their condition. The two conservators who worked on the collection examined over 550 works in 2002-2003, estimating the

resources needed to carry out conservation and preservation work over the next few years.

- ❑ Conservators repaired, cleaned and restored a full-length portrait of Lady Grace Julia Drummond, wife of Montreal banker and senator Sir George Alexander Drummond, painted by Wilhelm Funk in 1904. The brittle acidic backings were carefully removed from some single-sheet prints from John James Audubon's *The Birds of America* and *The Quadrupeds of America*. The prints were also matted for safe handling and storage. As well, staff in the textual conservation lab continued the multi-year project of cleaning, repairing and better storing the *Vice-Admiralty Court Records, Halifax*—papers of American and French ships captured between 1784 and 1818, and brought into Halifax for valuation and sale. These records, which document shipping and trade during the Napoleonic Wars and the War of 1812, are unique and valuable resources for both economic and family historians.
- ❑ Progress is being made in implementing the Archives' Digital Technology Platform Plan. Specialized equipment for digital-image capture, preservation and access is being purchased and leased, and staff members are gaining expertise in its use. The plan has three phases. Phase One involved partial use of the equipment; Phase Two involved using it to nearly full capacity; and Phase Three saw staff using the equipment to the maximum, working two shifts to scan microfilm and make digital copies of the collections. As a result, the Electronic Archives Preservation System is accepting, storing and delivering more and more electronic files.

However, the biggest challenge for the Digital Technology Platform is that its base budget has not been able to sustain the demands on it. The budget accounted for only 7 per cent of the operating dollars actually spent on managing and preserving digital products: the remainder of the funding came from the Department of Canadian Heritage and other partners. The process of digitizing collections is expensive. Processing image files for Web use, and storing the files for long-term use, requires specialized state-of-the-art equipment and highly trained staff. As well, rapid change in technology means that equipment that's leading-edge today is obsolete tomorrow, and so the organization must continually upgrade its equipment. Staff must also be provided with ongoing training, and must constantly update their skills.

Due to the temporary nature of the funding for digitizing collections, work has been carried out almost exclusively by outside contractors—a process that demanded additional administrative support, and limited the amount of training provided. These challenges constantly drain the institution's capacity to move forward. However, work has begun on the preparation of a business case to help ensure that the new Library and Archives Canada has the resources for a sustainable digital technology platform, and a system for electronic records preservation.

Initial steps were also taken to investigate the feasibility, within the limits of the *Copyright Act*, of providing clients with digital copies of collections on demand.

Describing archival records

To describe the Archives' holdings, staff specialists use the *Rules for Archival Description*, the nationally recognized standard developed by the Canadian Council of Archives.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ In concert with the Canadian Committee on Archival Description (a committee of the Canadian Council of Archives), the National Archives was instrumental in adding three new chapters to the *Rules for Archival Description*. These chapters provide detailed guidelines for describing electronic records, three-dimensional objects, and philatelic records. As mentioned earlier, the Archives also continued to participate in the Canada-United States Task Force on Archival Description, which is developing a new American archival standard—based in large part on the Canadian *Rules for Archival Description*.

Strategic Outcome 3: The preservation of the corporate memory of the Government of Canada

This strategic outcome required \$8,196,800 in actual spending in 2002-2003, and involved the following activities:

- ❑ disposition of government records
- ❑ managing government records
- ❑ making optimal use of space for government records

Disposition of government records

As part of its mandate to preserve Canadian historical memory, the National Archives assesses the value of information created by government institutions. These voluminous multimedia records cover every conceivable element of civil and social life.

The disposition of government records is a process whereby other government departments and agencies transfer to the National Archives any records that have no further business use, but which are still of enduring archival, historical or legal interest. Broadly speaking, the Archives acquires or protects government records based on their national significance. The National Archivist issues Records Disposition Authorities (RDAs), which specify what records an institution should either give to the Archives, pass on to other jurisdictions, or destroy.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ The Archives is developing a customized records disposition approach, tailored to meet the specific IM requirements of government institutions. In cooperation with over 150 departments and agencies that are subject to the *National Archives of Canada Act*, the organization reviewed 2,251 Records Disposition Authorities issued to federal institutions since the 1950s. The analysis determined that 63 per cent of the authorities are obsolete and should be revoked; about 19 per cent need to be amended or replaced; and only 18 per cent are satisfactory. With this information in hand, the Archives will continue to expedite the records-disposition process. The goals are to give government institutions long-term RDAs that cover high-level functions or broad strategic outcomes; to facilitate business accountability; and to preserve the documentary heritage of government.
- ❑ Appraisals to identify records of national significance and historical value were completed for several departments. These included an appraisal of the Strategic Policy Branch of Human Resources Development Canada; of a major operational sector of the Communications Security Establishment; of the Office of Inspector General of the Canadian Security Intelligence Service; and of the National Historic Sites Directorate of Parks Canada.
- ❑ Notable government records acquired by the Archives as a result of the appraisal process and the records disposition process included:
 - The *1972 Cabinet Conclusions and Documents* of the Twentieth Ministry of the Right Honourable Pierre Elliott Trudeau (1968-1979). Digitized copies can be viewed on the *ArchiviaNet* database.
 - The *1997 Orders in Council* used to make appointments, and to give effect to government decisions requiring the approval of the Governor General.
 - Eleven microfilms of the *1906 Census of Population and Agriculture of the Northwest Provinces—Manitoba, Saskatchewan, Alberta*. The document is a portrait of the region in a time of rapid change, as hundreds of thousands of people from other parts of Canada, and from around the world, chose to settle in the Prairies. (The provinces of Saskatchewan and Alberta had just been established the year before the census was taken.) These records were made available for consultation in January 2003. As well as being accessible at the National Archives in Ottawa, and online at http://www.archives.ca/02/020153_e.html, microfilm copies of the records were given to the provincial archives of Manitoba, Saskatchewan and Alberta, and to certain public libraries across the country.
 - Five hundred maps from Statistics Canada, illustrating census data (language, religion and employment) related to the *2001 Census*. The maps provide useful information for demographic studies, economic planning and sociological research.

- A series of printed maps of Canada (of which 126 are part of the “Plein Air” series), and maps from the Société TRAK of Saint Donat, Quebec. These three-dimensional maps provide topographical information, and data on streets and roads. Two similar series acquired by the Archives include the Forest Recreation maps (published by Canadian Cartographics), and the British Columbia Recreation Maps (by ITMB Publishing.)
 - An 1846 map of Montreal; and the 1744 *Mappe Monde Nouvelle*, dedicated to Monseigneur le Comte de Maurepas, Ministre et Secrétaire d’État.
 - Over 15,000 drawings that document the development of the Canadian National Railway network from the late nineteenth century to the 1970s. The drawings include maps of the network, and plans of buildings, ships and equipment.
 - Ice Observation Charts, giving information about ice and icebergs in Canadian waters. These were produced by the Canadian Ice Service, a branch of the Meteorological Services of Canada.
 - Annual increments of electronic records brought in from the Treasury Board’s Executive Classification Information System (EXCIS), its OLIS II System of official languages information for Crown Corporations, its Incumbent System, which profiles information on public servants, and its Employment Equity database. Electronic records were also acquired from the Canadian Nuclear Safety Commission and the Royal Canadian Mounted Police.
- Two *Appraisal Methodology* documents were made available on the Archives Web site: *Part A: Concepts and Theory*, and *Part B: Guidelines for Performing an Archival Appraisal on Government Records*. (The first document can be viewed at http://www.archives.ca/06/061101_e.html, and the second document can be seen at http://www.archives.ca/06/061102_e.html.) The main objective of the appraisal methodology is to encourage consistency in records disposition decision-making, and to provide a logical model for appraising government records.
- A draft copy of the *Retention Guidelines for Common Administrative Records for the Government of Canada* (in support of Human Resources, General Administration, Real Property and the Comptrollership functions) was made available for comment on the National Archives Web site, which can be found on the Internet at http://www.archives.ca/06/060403_e.html. These guidelines, written in plain language, present simple and general rules for records retention—making the guidelines easy for institutions to apply.

Managing government records

Recognizing that information management has become increasingly complex in the new environment of computer-based technologies, the Archives has partnered with other government departments and agencies to improve information management (IM). Its

approach is based on sound IM standards, techniques and tools; and also on applying to digital information the principles for managing the “life cycle” of traditional paper records. These productive joint efforts recognize that the IM needs of different departments vary, and that the solution is hard work, good training, and a large-enough workforce.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ In its *2002-2003 Report on Plans and Priorities*, the National Archives committed itself to developing a vision for the archivist/information manager of the future. It also committed to the task of implementing a strategy for managing electronic records in government departments, and for establishing multi-disciplinary teams to assess the state of information management skills. These commitments were met through investment in projects designed to increase awareness and understanding of the importance of IM; to help build IM capacity in departments and agencies; to facilitate the clearing of record backlogs; and to expedite the transition to the electronic record as the preferred government format. Much was accomplished—but significant additional funds are required to continue the work, and to institutionalize the necessary practices. As the Archives makes the transition to the new Library and Archives Canada, it will continue its IM advocacy role.
- ❑ With “seed” funding of \$1.2 million from the Treasury Board in 2002-2003, the National Archives put in place two pilot projects to work with departments motivated to solve serious IM problems: the Government Information Management Infrastructure Initiative, and the Electronic Records Archival Infrastructure. Both were designed to ensure that all records of historical value, in all media, are preserved and remain usable over time. The Archives added \$820,000 to the Treasury Board funding; and departments that took part in the projects contributed an additional estimated \$550,000.
- ❑ As part of the Government Information Management Initiative, the Archives published a document entitled *A Case for Action for an Information Management Strategy in the Government of Canada*. The report (which is available on the Internet at http://www.archives.ca/06/docs/action_e.pdf) describes the benefits of IM, the risks of inaction, and the degree to which the Canadian government lags behind other governments (and the private sector) in this area. The Archives also commissioned a report from the Public Policy Forum, entitled *Information Management to Support Evidence-Based Governance in the Electronic Age* (available on the Web site at http://www.ppforum.com/ow/ow_p_11_2002B.pdf). The Archives report examines the relationship between IM and good governance in the public sector, particularly in the emerging electronic-information environment.
- ❑ To help build IM capacity in departments and agencies, the Archives cooperated with the Treasury Board Secretariat, the Office of the Auditor General of Canada, the Public Policy Forum, and the Council of Federal Libraries to develop the *IM Capacity Check* (http://www.archives.ca/06/0603/docs/immay03_e.pdf)—a tool to assess the state of information-management practices, and to develop plans for improvement. The Government of Canada endorsed the *Capacity Check* for use by all departments, and three departments worked with it in pilot projects: Natural Resources Canada assessed

the whole department, Citizenship and Immigration assessed a major program, and Human Resources Development Canada assessed part of its Government On-Line initiative. The response to this tool has been very positive—not only from the federal government, but also from the provinces, some academic institutions, and a few international organizations. The International Records Management Trust adapted the *IM Capacity Check* for developing countries, and has asked the Archives to participate in a pilot in Botswana.

- ❑ The Archives sponsored the first *Government of Canada Symposium: Achieving Excellence in Information Management*, held in Ottawa on February 13, 2003. (A report on the event is available at http://www.archives.ca/06/0612/061201_e.html.) The objectives of the symposium were to raise awareness of IM issues among senior executives, recognize achievements, and strengthen the government's IM community. Some 245 people—senior government staff, representatives from the private sector, and international guests—attended the event; and a survey confirmed that many managers are aware of the need to improve their IM programs and practices. The two biggest barriers appeared to be a lack of strong departmental leadership in the area of information management, and an organizational culture that has yet to fully realize the value of information as an asset. By the end of the event, more than 80 per cent of those who attended said that they were committed to building stronger IM programs in their departments. “Leading by Example” awards were given to ten federal departments that had recently undertaken important IM initiatives. These ten winners continue to share their lessons learned with colleagues across the government.
- ❑ Several departments—including National Defence, Health Canada, Natural Resources, and the Chief Information Officer Branch of the Treasury Board Secretariat—participated in pilot projects on practical and scalable ways to clear their “paper mountains.” The Archives helped the departments to locate and organize records; guided them in determining the extent of their backlogged and inactive records, and gave advice on disposing of them. The pilot projects helped these departments to position themselves to better respond to the implementation of the new Management of Government Information policy.
- ❑ In collaboration with the Treasury Board Secretariat and the IM community, the Archives further developed the “Services to Government” section of its Web site. Key documents and results from the government symposium are posted there, as well as new tools such as the document *Preserving the Archival and Historical Memory of Government* (available at http://www.archives.ca/06/0620_e.html); and a consultation draft of a *Guide on the Management of Electronic Mail Messages in the Government of Canada* (http://www.archives.ca/06/060404/docs/email1_e.pdf).

Making optimal use of space for government records

The National Archives manages records in all formats, on behalf of 81 departments and agencies, through a network of Federal Records Centres. These centers, located in Halifax, Quebec, Montreal, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Edmonton and Vancouver provide cost-effective records storage and retrieval services, eliminating the need to maintain bulky

records in high-cost office environments. They take in records of continuing value to government institutions when it is no longer necessary for the departments to maintain them on their downtown premises. For this to happen, the records must be in good physical condition, well organized for retrieval, and with reasonable retention periods set for them.

Staff at the Federal Records Centres store and protect the records, provide a reference service for them, and segregate for permanent preservation any designated as archival or historical by the National Archivist. When records are no longer required, the staff destroy them in a timely and secure manner. The centres also hold back-up copies of files and records essential to the operation of government, in case of disaster or emergency. In addition, the Winnipeg Centre manages the files of former federal public servants, and the Ottawa Centre manages the files of former military personnel.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ☐ The technical requirements of an automated system to manage the information holdings of the Federal Records Centres were defined in 2001-2002. Since then, the feasibility of such a system has been confirmed. Implementing it, however, depends on the Archives identifying at least \$500,000 in additional funding. As well, resources are necessary to support the new Information Holdings Management System. Potential sources will be investigated as part of a strategy to be developed in 2003-2004.
- ☐ Also under consideration are some elements of the *2000-2010 National Accommodation Strategy* for the Federal Records Centres. The Archives had previously defined the requirements for the expansion and/or consolidation of buildings in some regions; and in 2002-2003 it addressed the subject, together with Public Works and Government Services Canada (PWGSC). The latter produced a draft investment analysis report that assessed the required building changes in the Ontario Region, and provided cost options.
- ☐ PWGSC also began to prepare investment analysis reports for expansion of buildings in the Atlantic Region, and for consolidating buildings in Montreal and in the National Capital Region. Such expansion and consolidation will allow the Centres to meet projected requirements for records storage; to serve their clients more efficiently; and to provide safe working environments for their staff. During 2002-2003, the Archives also explored the potential for expanding cost-recovery services beyond the present few who use such services: Canada Customs and Revenue Agency, Veterans Affairs Canada, and the Canadian Broadcasting Corporation. Another possible candidate emerged in March 2003, and feasibility will be studied in 2003-2004.
- ☐ Pilot studies have indicated that a significant number of government records are currently stored outside of the Federal Records Centre system—in unsuitable or costly accommodation such as offices, warehouses or private storage companies. The studies underlined the need to determine options for the future storage of electronic records. In 2003-2004, therefore, the Archives will work with partner federal departments to quantify the problem more precisely, and to plan a long-term strategy for cost-effective storage of all government records. The results of this study may change the future

projections for the Federal Records Centres, with respect to their space requirements. But in the short term, the projections of the National Accommodation Strategy for Federal Records Centres remain valid.

- ☐ The Archives began to work out a solution for the cost-effective storage and management of less-frequently used government records. This will be pursued further in 2003-2004. The potential for partnerships between the public and private sectors will be determined, funding options will be developed, and an overall accommodation strategy recommended.

Special Cost-Recovered Services Provided to Government Departments and Agencies				
	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
Canada Customs and Revenue Agency	\$1,329,762	\$1,190,000	\$880,000	\$935,000
Veterans Affairs Canada	\$35,400	\$29,364	N/A	N/A
Canadian Broadcasting Corporation	\$5,200	\$6,123	N/A	N/A

Strategic Outcome 4: The efficient administration of the National Archives of Canada program

This strategic outcome required \$16,541,000 in actual spending in 2002-2003, and involved the following activities:

- ☐ delivering excellent service by qualified and motivated staff
- ☐ increasing the use of information resources and technology
- ☐ implementing a long-term accommodation strategy

Delivering excellent service by qualified and motivated staff

As the National Archives and the National Library merge to form Library and Archives Canada, the transformation will not in any way reduce the quality of the service delivered by the new institution. The announcement of the merger (which was made in the middle of the fiscal year, in the Governor General's Speech from the Throne in September 2002) caused the Archives to rethink some of its original plans. However, the impact was a positive one, since the idea of creating a new, modern Library and Archives Canada was a voluntary choice on the part of both organizations, rather than an externally imposed

decision. Both institutions view the move as a strategic opportunity to expand their mandates, and to serve Canadians better.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

To manage the transformation process, on November 4, 2002, the National Librarian and the National Archivist appointed an Assistant Deputy Minister, Transformation. A new Management Board, made up of the senior managers of both institutions, was put into place, co-chaired by the two Deputy Heads. This decision-making body is responsible for the stewardship of the new Library and Archives Canada, and for the development of corporate strategies to attain its long-range objectives. A transition team was also established to plan and coordinate all related issues.

In this interim period, until new legislation is passed, both institutions continue to be accountable for their own plans and priorities. However, both are collaborating extensively on joint plans for the future.

The decision was made to engage all staff, from all levels, areas and regions, in developing and implementing a vision of the new organization. During a two-day meeting in October 2002, all employees actively took part in a discussion about shaping the new organization and the workplace environment. Elements of this discussion still continue, as staff input on all aspects is solicited. The Archives held learning events on the topics of leadership and change management; and it provided opportunities for the staff of the two organizations to get to know one other and their work. Union participation and cooperation in the transformation was also welcomed.

As well, the National Archives achieved a number of specific results on plans defined in its *2002-2003 Report on Plans and Priorities*.

- ❑ A new Modern Management and Integrity Division was established, reporting to the Assistant Deputy Minister, Transformation. This acknowledged the fact that the synergy of modern management is integral to the transformation to the new Library and Archives Canada.
- ❑ The National Archives, together with the National Library, used the *Capacity Check* tool to assess management practices. Senior managers were interviewed to determine the organization's actual (and potential) performance ability in the areas of people, competencies, processes, technology, policy, commitment, management frameworks, and resources.

The plans for the formation of Library and Archives Canada have created new requirements, challenges and priorities in terms of promoting modern management practices. The National Archives has a solid base of existing strengths. The *Capacity Check* results revealed strong leadership by the National Archivist and the National Librarian—leadership able to engage staff and stakeholders in the new institution's vision and strategic priorities. Other strengths were the practices in place for goal-setting and performance appraisal; development of managerial and organizational competencies; financial management; the measurement of service standards; and staff

recognition programs. The transformation blueprint also identified the accountability of senior managers, and developed a framework for instilling the principles and values of modern management into the present management culture. As well, a modern management Intranet site was developed.

- ❑ In March 2002, an Employee Retention Study of present and former employees was conducted. As well, results of the *2002 Public Service Employee Survey* were analyzed and shared with staff and unions. An integrated action plan is being developed to address the issues identified by the *Capacity Check* and the survey.
- ❑ The Archives began to address the issue of succession planning, with a nationwide recruitment program for new archivists, and a special orientation program designed for them. The new recruits were assigned mentors, and given rotating assignments to ensure that they have the necessary knowledge, competencies and tools.
- ❑ In January 2002, the Canadian Human Rights Commission asked the National Archives to reactivate its Employment Equity Working Group (EEWG). A joint Library and Archives EEWG was formed in March. Since then the joint group has defined its role, developed terms of reference and a work plan, and resolved several accessibility issues for disabled persons at the Library and Archives both staff and clients. As well, a Management Board member was named Champion of Employment Equity and Diversity.
- ❑ When the Archives reviewed its Employment Equity Action Plan for 2000-2003, it found that six out of nine short-term goals had been met. The remaining goals were to boost the numbers of visible minorities in the scientific and professional category and in the administrative and foreign-service category; and these numbers were still under-represented. The review also revealed gaps in representation proportionate to the availability of qualified candidates in comparable occupations and regions. An action plan for the new institution is being formulated to address these issues. This remains a significant challenge and must be integrated into the transformation to Library and Archives Canada.
- ❑ As a result of discussions with the Treasury Board and the Department of Canadian Heritage, the National Archives was granted the authority to spend revenue to offset its expenditures from reproducing archival material for its clients. This agreement contributed to the Archives' capacity to provide service, by providing a funding source to deal with increasing demands.
- ❑ On January 20, 2003, following a two-week user consultation, the Archives introduced new fees for its copying services. This fee increase, the first since 1994, was designed to help the Archives deal with the rising demand for copies over the last several years. It also gives it the capacity, in the near future, to offer clients digital copies.

Increasing the use of information resources and technology

The National Archives and National Library have shared their information technology services since 2001-2002.

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ Progress was made in the three-year project of moving both institutions to a common information technology platform, and of improving shared services. Improvements in 2002-2003 included the following upgrades:
 - Network software and hardware were standardized.
 - The telecommunications links between the Ottawa and Gatineau buildings were upgraded—enabling communications to continue even if one link is down.
 - A Virtual Private Network was installed to give employees remote access to computing facilities, thus permitting telework and systems management.
 - The servers for the Library's AMICUS system and the Archives' MIKAN3 system were clustered, in order to distribute traffic across application servers and to monitor service to users. Another advantage of the cluster is that in the event of a service failure, all user traffic can be redirected to the remaining available server(s).
 - Common information technology training and support is now offered to both institutions. Work has begun on a common management system for records, documents and information.
- ❑ As mentioned previously under Strategic Outcome 3, MIKAN3, the next generation system of archival description and collection management, was scheduled to be completed in June 2003. This project was first set as a priority in the Archives' *2001-2002 Report on Plans and Priorities*. In 2002-2003, all design and programming for the system was completed—including the tasks of data migration and unit testing. System and user documentation were developed, as well as training courses.
- ❑ The Archives developed business continuity plans for each business area, including a disaster-management governance model (jointly with the National Library). Business continuity plans for critical services were reconfirmed; various scenarios are being tested; and a staff-training program is being formulated.

Implementing a long-term accommodation strategy

To develop a long-term accommodation strategy, the National Archives has worked closely with the Department of Canadian Heritage, the National Library, and Public Works and Government Services Canada (PWGSC).

Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ The Archives has worked with several partners to address options for the long-term infrastructure of Library and Archives Canada. Together with the National Library, Canadian Heritage and PWGSC, it has studied and evaluated the new Library and Archives Canada's future needs for staff, public access, and preservation of its collections. Also in the works is a plan for an interim storage facility, which will house collections deemed to be in crisis. With respect to security, Library and Archives Canada will continue to improve and modernize access control, surveillance, and perimeter control of their facilities.
- ❑ In collaboration with PWGSC, the National Archives will design and build a storage facility for cellulose nitrate film that will preserve and protect the Archives' important collection of nitrate-based documents. The cost of the new facility has been estimated at \$10 million; however, progress has been delayed due to a contractual dispute. It is now scheduled for completion by 2005-2006.

Strategic Outcome 5: The Portrait Gallery of Canada

This strategic outcome required a total of \$1,104,477 in actual spending in 2002-2003. However, because the Portrait Gallery of Canada is not a distinct business line in the Archives' financial framework, the Portrait Gallery's spending is given as a subset of spending for Strategic Outcomes 1 and 4. (Total Strategic Outcome 1 spending was \$18,148,800, of which \$39,100 was for the Portrait Gallery; and Strategic Outcome 4 spending was \$16,541,000, of which \$1,104,477 was for the Portrait Gallery). The Portrait Gallery also received \$0.691 million from the Treasury Board.

When the new Portrait Gallery, located directly across from Parliament Hill at 100 Wellington Street opens in 2006, it is expected to draw some 250,000 visitors a year. The renovated and expanded building will provide 2,645m² of unique and intimate space for contemporary and historic exhibitions; a studio workshop; a multimedia lecture room; and a café and boutique. The portraits and associated archival materials in the physical Gallery, plus a "virtual" gallery accessible from around the world, will allow visitors to learn more about some famous Canadians—men and women from all walks of life who have helped to shape this country in the past, and continue to do so in the present.


Key Targets, Key Partners and Overall Results

- ❑ Significant progress was made on the project of transforming the building at 100 Wellington Street into a vibrant new location for the Gallery's exhibitions and public programming. In February, the architectural consultants were announced as Cole & Associates Architects Inc. of Ottawa; Teeple Architects Inc. of Toronto; and Jeremy Dixon, Edward Jones of the United Kingdom. The architectural team expects to deliver the final design of the building for approval in late summer 2003.
- ❑ To raise awareness before the Portrait Gallery opens two years hence, on Canada Day 2002 the first in a series of exhibitions called "Ground Breakers" was installed in the windows of 100 Wellington St. The installations (which can be viewed at http://www.archives.ca/05/0538_e.html) celebrate noted historical and contemporary Canadians such as George Hodgson, Canada's first double-gold Olympic swimmer; jazz sensation Oscar Peterson; humanitarian Pauline Vanier; and Kejojuak Ashevak, the first woman in the Cape Dorset printmaking shop. A second series of Ground Breakers began with the Christmas Lights Across Canada Opening Ceremony in Ottawa on December 1, 2002. (http://www.ncc-ccn.ca/about_canadas/festivities/christmas_lights_e.html). As a result, a number of Canadians who have made their mark on our society—artists, activists, leaders, inventors and explorers—now peek through the windows of the future Portrait Gallery at those who pass by the building or through its doors.
- ❑ By purchase and donation, the Portrait Gallery acquired some significant works in 2002-2003. Notable purchases include the painting *Artist & Sons*, by Norval Morrisseau; and a portrait of Nova Scotia pioneer businessman Jonathan Binney, painted between 1806 and 1807 by an unknown artist, and purchased with the assistance of the Cultural Property Export Review Board. Some of the donations accepted included 139 portraits from the estate of Canadian artist Harold Town, documenting 22 Canadian cultural personalities from the 1960s and 1970s (including Margaret Lawrence, Frank R. Scott and Irving Layton); and portraits of politician Edward Blake, actor Eric Donkin, artist W.L. Stevenson, playwright Herman Voaden, doctor Jenny Trout, and journalist Faith Fento. Also donated was a double portrait of Louis Rasminsky, former Governor of the Bank of Canada. The total appraised value of all these donations was \$9.2 million.
- ❑ The Archives established a partnership with the Scottish National Portrait Gallery in Edinburgh, which loaned it two oil paintings by Sir James Guthrie of two Canadian Prime Ministers from the First World War era: Sir Robert Borden of Canada, and Baron Edward Morris of Newfoundland. These works were originally part of a massive oil painting titled *Statesmen of the Great War*. It currently hangs in England's National Portrait Gallery in London, where it is the most-visited of the exhibits. Realization of this important partnership was made possible through the generous support of the British Council.

- ❑ As well, the Archives held a celebration to announce the Portrait Gallery's acquisitions, to publicly acknowledge the generosity of donors and supporters, and to allow the public to glimpse some of the treasures that will be on display in the new Gallery. The remarkable gathering, which took place on Parliament Hill on February 28, 2003, brought together donors; artists (such as Arnold Maggs); their sitters; Canadians of national renown, such as writer and journalist Robert Fulford; and representatives of the public, whose important gifts will enhance the Gallery and enshrine our history. International dignitaries who attended the celebration included James Holloway, director of the Scottish National Portrait Gallery, and Sir Andrew Burns, British High Commissioner to Canada.
- ❑ The following day, on March 1, the Portrait Gallery hosted a one-day symposium entitled *Portraiture Between Narrative and Abstraction* at the University of Ottawa. The keynote address was delivered by Robert Fulford. Other distinguished guests from the previous day's event gave talks and presentations on the subject of historical and contemporary portraiture. The event was open to the public, and was well attended.
- ❑ Although the physical Portrait Gallery is not yet operational, its Web site (<http://www.portraits.gc.ca>) is available online for Canadians to consult. Several updates were added, including the Ground Breakers exhibit (a selection of thumbnail images of the portraits displayed outside the building); information about the symposium *Portraiture Between Narrative and Abstraction*; and information about the Gallery's significant holdings and gifts received, including those outlined above.

Comparing Strategic Outcomes: National Archives and National Library

A comparison of the separate *Performance Reports* for both the National Archives and the National Library will show that both institutions share several common goals: to build and preserve collections about Canada, to serve Canadians, to manage government information, and to be a workplace of excellence. The diagram below shows the current outcomes for both separate institutions. (Note that the Portrait Gallery of Canada is currently unique to the National Archives.)

National Archives Strategic Outcomes		National Library Strategic Outcomes
Access for Canadians to their archival heritage		Safeguarding the national collection; providing access to knowledge about Canada
An archival resource documenting the Canadian experience, and protecting citizens' rights		Strengthening and enriching the National Library collection, for Canadians and the world
The preservation of the corporate memory of the Government of Canada		Protecting and preserving the library collections
The efficient administration of the National Archives of Canada		Implementing an agenda for management
The Portrait Gallery of Canada		

When the new Library and Archives Canada starts operation, a major priority will be to develop a framework for management accountability. The framework will demonstrate how the programs and resources of the new institution contribute to strategic outcomes through the use of a logic model. A proposed template for the logic model appears below.

<p>Strategic Outcome:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification of Library and Archives Canada strategic outcome. • Brief description of what Library and Archives Canada is looking to accomplish under this strategic outcome and why it is important to Canadians. • Overall resource allocations to this strategic outcome (actual spending for fiscal year).
<p>Key Partners:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description of Library and Archives Canada key partners or relationships contributing to the accomplishment of the strategic outcome. • Electronic links to Library and Archives Canada partners' Web sites as appropriate.
<p>Key Targets and Overall Results:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description of Library and Archives Canada key targets for this strategic outcome linked to commitments outlined in previous <i>Report on Plans and Priorities</i>. • Description of overall key results as available. Brief explanation on progress and challenges towards achievement of these results, including lessons learned. • Electronic links as appropriate.
<p>Program, Resources and Results Linkages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description of key programs or initiatives that contribute to the strategic outcome. • For each program or initiative described, identification of the actual spending for the fiscal year covered by the <i>Departmental Performance Report</i>. • For each program or initiative, a description of key results available, as well as electronic links to related audit and evaluation reports. • Other electronic links as appropriate.
<p>Management Practices:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Key elements of Library and Archives Canada management practices that have supported achievements under Library and Archives Canada strategic outcomes. • Electronic links to relevant reports or assessments related to Library and Archives Canada management practices, as appropriate.

Annex A: Financial Information

Financial Performance Overview

The National Archives' Main Estimates for 2002-2003 were \$52,765,000 including contributions to employee benefit plans. The Archives carried forward approximately \$1.6 million from its 2001-2002 operating budgets; and it also received approximately \$2 million from the Treasury Board to cover the increased salary costs resulting from collective bargaining agreements. Additional temporary funding was received during the year for specific initiatives, including:

- ❑ Transfers from the Department of Canadian Heritage of \$2.6 million for the Canadian Culture Online Program, and \$0.4 million for the *Dictionary of Canadian Biography*.
- ❑ Transfers from the Department of Foreign Affairs and International Trade of \$0.7 million, for the Canada-France 2004 Program.
- ❑ \$2.2 million from the Treasury Board for Program Integrity II, an initiative to address capital "rust-out" and the long-term infrastructure needs of information management and information technology.
- ❑ \$0.691 million from the Treasury Board for the Portrait Gallery of Canada.
- ❑ \$0.2 million from the Treasury Board for the Comptrollership Innovation Fund, to address the modernization of business practices.

As well, the Archives transferred approximately \$3.6 million to the National Library of Canada, for the amalgamation of Information Technology Services.

These and other adjustments brought the total funds available for the year to \$60,129,348, excluding proceeds from the disposition of surplus Crown assets, (see Table 1).

The National Archives manages its program through four business lines. Three of these (Acquisition and Holdings Management; Management of Government Information; and Service, Awareness and Assistance) account for 72.4 per cent of total spending (see Table 2). The fourth business line, Corporate Services, includes resources used to provide services without charge to the National Library. In 2002-2003 this amounted to approximately \$5.5 million.

In 2002-2003, the Archives generated revenues in the amount of \$252,325, of which \$214,802 was spendable. These revenues were mainly from the sale of photocopies of archival records (see Table 4). The organization also received \$142,656 during the year from the sale of surplus Crown assets, bringing the total available funds for use to \$167,656 (including \$25,000 available from previous years). Of this, \$142,859 was used in general operations this year.

Harmonization of Strategic Outcomes and Business Lines

The National Archives tracks its financial information by business line. The following chart shows the relationship between each strategic outcome and each business line.

Strategic Outcomes		Business Lines
#1	Access for Canadians to their archival heritage	Services, Awareness and Assistance
#2	An archival resource documenting the Canadian experience and protecting citizens' rights	Acquisition and Holdings Management
#3	The preservation of the corporate memory of the Government of Canada	Management of Government Information
#4	The efficient administration of the National Archives of Canada program	Corporate Services
#5	The Portrait Gallery of Canada	All Business Lines

Table 1: Summary of Voted Appropriations

During the year 2002-2003, the National Archives received additional funding: \$2.6 million from the Department of Canadian Heritage for the Canadian Culture Online Program, and a transfer of \$0.7 million from the Department of Foreign Affairs and International Trade for the Canada-France 2004 Program. Other funds were provided through the Supplementary Estimates to fund Program Integrity II, the Portrait Gallery of Canada, and the Comptrollership Innovation.

Financial Requirements by Authority (\$ thousands)				
Vote		2002-2003		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
	National Archives			
55	Program Expenditures—Operating	58,918.0	53,507.1	53,154.7
(S)	Contributions to Employee Benefit Plan	5,946.0	6,622.3	6,622.3
Total Agency		64,864.0	60,129.4	59,777.0
Note: Total Authorities include Main Estimates plus Supplementary Estimates. They do not include the proceeds from the disposal of Crown assets (\$142,656).				

Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Agency Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ thousands) 2002-2003							
Business Lines	FTEs	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total: Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Acquisition and Holdings Management							
(Planned spending)	242	20,220.3	-	-	20,220.3	-	20,220.3
(Total authorities)	255	18,434.7	-	-	18,434.7	-	18,434.7
(Actuals)	255	18,148.2	-	-	18,148.2	-	18,148.2
Management of Government Information							
(Planned spending)	128	8,481.4	-	-	8,481.4	-	8,481.4
(Total authorities)	133	8,441.9	-	-	8,441.9	-	8,441.9
(Actuals)	133	8,196.8	-	-	8,196.8	-	8,196.8
Services, Awareness and Assistance							
(Planned spending)	123	14,442.9	-	3,865.0	18,307.9	-	18,307.9
(Total authorities)	133	13,722.2	-	3,465.0	17,187.2	294.0	16,893.2
(Actuals)	133	13,783.7	-	3,465.0	17,248.7	214.8	17,033.9
Corporate Services							
(Planned spending)	115	17,854.4	-	-	17,854.4	-	17,854.4
(Total authorities)	140	16,527.2	-	-	16,527.2	-	16,527.2
(Actuals)	140	16,541.0	-	-	16,541.0	-	16,541.0
Total							
(Planned spending)	609	60,999.0	-	3,865.0	64,864.0	-	64,864.0
(Total authorities)	661	57,126.0	-	3,465.0	60,591.0	294.0	60,297.0
(Actuals)	661	56,669.7	-	3,465.0	60,134.7	214.8	59,919.9
Other Revenues and Expenditure							
Non-Respendable Revenues							
(Planned spending)							(265.0)
(Total authorities)							(9.9)
(Actuals)							(9.9)
Cost of services provided by other departments							
(Planned spending)							25,365.0
(Total authorities)							29,596.4
(Actuals)							29,596.4
Net Cost of the Program							
(Planned spending)							89,964.0
(Total authorities)							89,883.5
(Actuals)							89,506.4
Note: Total Authorities include Main and Supplementary Estimates and proceeds from the disposal of Crown assets. Numbers in bold denote actual expenditures/revenues in 2002-2003. (Rounded figures may not add to totals shown.)							

Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending by Business Line (\$ thousands)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned Spending	2002-2003	
				Total Authorities	Actual
Acquisition and Holdings Management	15,322.5	24,418.2	20,220.3	18,434.7	18,148.2
Management of Government Information	7,522.5	7,537.6	8,481.4	8,441.9	8,196.8
Services, Awareness and Assistance	13,569.1	16,464.0	18,307.9	16,893.2	17,033.9
Corporate Services	16,621.0	16,130.2	17,854.4	16,527.2	16,541.0
Total	53,035.1	64,550.0	64,864.0	60,297.0	59,919.9
Note: Total Authorities include Main Estimates and Supplementary Estimates, plus proceeds from the disposal of Crown assets, less Revenue Credited to the Vote.					

Table 4: Respendable and Non-Respendable Revenues

The increased popularity of the National Archives' Web site over the past few years has resulted in a significant growth in customer demand for the photocopying of archival documents. As a result of providing this service, total revenues for 2002-2003 were \$252,325 (including \$214,802 of respendable revenue, \$9,943 of non-respendable revenue and \$27,580 of uncollected respendable revenue). This represents an 18.7% increase over the 2001-2002 figure of \$212,532.

Respendable Revenues by Business Line (\$ thousands)

Business Line	2002-2003				
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned Revenues	Total Authorities	Actual*
Services, Awareness and Assistance	-	-	-	294.0	214.8
Subtotal	-	-	-	294.0	214.8
Unplanned	-	-	-	-	-
	-	-	-	294.0	214.8
Total Respendable Revenues					

*excludes \$27,580 of uncollected revenues

Non-Respendable Revenues by Business Line (\$ thousands)

Business Line	2002-2003				
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Services, Awareness and Assistance	224.2	212.5	265.0	9.9	9.9
Subtotal	224.2	212.5	265.0	9.9	9.9
Unplanned	-	-	-	-	-
	224.2	212.5	265.0	9.9	9.9
Total Non-Respendable Revenues					

Table 5: External Charging

External charging means all sources of non-tax revenue, whether generated in Canada or abroad, from persons or organizations external to the federal government. It does not include charges between departments or agencies listed in Schedule I, Schedule I.1, and Schedule II of the *Financial Administration Act*. Therefore this table does not include cost recovery for services provided to Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) of \$1,329,762 and to Veterans Affairs for \$35,400.

External Charging 2002-2003 (\$ thousands)						
Fee Activity	Fee Type	Fee-Setting Authority	Actual Revenue	Consultation and Analysis	Service Standard	Performance Results
Photocopies and reproductions of archival materials; postage and handling	Other Goods and Services	<i>Department of Canadian Heritage Act, Sections 8-12</i>	225.254	Archives clients consulted, results analyzed before fees set.	30-day turnaround	Met
Parking fees and miscellaneous non-tax revenues	Other Goods and Services		9.943		Not applicable	Not applicable
File storage services for the Canadian Broadcasting Corporation	Other Goods and Services		5.231		Not applicable	Not applicable

Table 6: Transfer Payments

The National Archives provides contributions to the Canadian Council of Archives (CCA). The contributions to develop the Canadian Archival Information Network, increased by \$700,000 in 2000-2001, by \$2,300,000 in 2001-2002; and by \$1,700,000 in 2002-2003. (The increases for 2001-2002 and 2002-2003 were funded through a transfer from the Department of Canadian Heritage.)

Transfer Payments by Business Line (\$ thousands)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
GRANTS					
Services, Awareness and Assistance	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0
Total Grants	625.0	625.0	625.0	625.0	625.0
CONTRIBUTIONS					
Services, Awareness and Assistance	1,840.0	3,440.0	3,240.0	2,840.0	2,840.0
Total Contributions	1,840.0	3,440.0	3,240.0	2,840.0	2,840.0
Total Transfer Payments	2,465.0	4,065.0	3,865.0	3,465.0	3,465.0

Annex B: Other Information

Legislation Administered by the National Archives of Canada

The National Archivist has sole responsibility for the *National Archives of Canada Act*, R.S.C., 1995, c.1 (3rd suppl., c. N-2.5). He shares responsibility for the *Access to Information Act*, R.S.C., 1985, c. A-1, and the *Privacy Act*, R.S.C., 1985, c. P-21.

Contacts for Further Information

National Archives of Canada
395 Wellington Street
Ottawa, ON K1A 0N3
General information: (613) 995-5138
Toll-free number: 1-866-578-7777

An electronic version of this report can be found at www.archives.ca.

For more information about the contents of this document, contact:

Françoise Bouvier, Director
Strategic Management Office
Tel: (613) 992-7545
Fax: (613) 992-9010
E-mail: fbouvier@archives.ca

For other information about the National Archives, contact:

Gabrielle Blais, Director General
Client Services and Access Branch
Tel: (613) 996-3405
Fax: (613) 995-0919
E-mail: gblais@archives.ca

Mario Ste-Marie, Director General
Canadian Archives Branch
Tel: (613) 992-3882
Fax: (613) 992-5830
E-mail: mario.ste-marie@archives.ca

Jocelyne Cormier, Director General
Preservation Branch
Tel: (613) 953-7701
Fax: (613) 953-0070
E-mail: jcormier@archives.ca

Lilly Koltun, Director
Portrait Gallery of Canada
Tel: (819) 947-4470
Fax: (819) 995-0179
E-mail: lkoltun@archives.ca

Marilyn Osborne, Director General
Government Records Branch
Tel: (613) 992-7287
Fax: (613) 995-9518
E-mail: *mosborne@archives.ca*

Daniel J. Caron, Director General
Corporate Services Branch
Tel: (613) 996-2671
Fax: (613) 992-8348
E-mail: *Daniel.J.Caron@archives.ca*

Peter Bruce, Director General
Information Technology Services Branch
National Library of Canada
Tel: (819) 997-7223
Fax: (819) 994-6832
E-mail: *Peter.Bruce@nlc-bnc.ca*

Andrée Delagrave
Assistant Deputy Minister, Transformation
Office of the National Archivist and
Office of the National Librarian
Tel: (613) 992-0660
Fax: (613) 992-9010
E-mail: *adelagra@nlc-bnc.ca*

Marilyn Osborne, directrice générale
Direction des documents
gouvernementaux
Tél. : (613) 992-7287
Télec. : (613) 995-9518
Courriel : mosborne@archives.ca

Peter Bruce, directeur général
Direction des services de technologie de
l'information
Bibliothèque nationale du Canada
Tél. : (819) 997-7223
Télec. : (819) 994-6832
Courriel : Peter.Bruce@nlc-bnc.ca

Daniel J. Caron, directeur général
Direction des services corporatifs
Tél. : (613) 996-2671
Télec. : (613) 992-8348
Courriel : Daniel.J.Caron@archives.ca

Andrée Delagrave, Sous-ministre adjoint,
Transformation
Bureau de l'Archiviste national et
Bureau de l'Administrateur général de la
Bibliothèque nationale
Tél. : (613) 992-0660
Télec. : (613) 992-9010
Courriel : adelagrave@nlc-bnc.ca

Annexe B : Autres renseignements

Lois appliquées par les Archives nationales du Canada

L'Archiviste national est le seul responsable de l'application de la *Loi sur les Archives nationales du Canada*, L.R.C. 1995, c.1 (3^e suppl., c. N-2.5). Il a une responsabilité partagée à l'égard de l'application de la *Loi sur l'accès à l'information*, L.R.C. 1985, c. A-1, et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, L.R.C. 1985, c. P-21.

Renseignements supplémentaires

Archives nationales du Canada
395, rue Wellington
Ottawa (Ontario) K1A 0N3

Renseignements généraux : (613) 995-5138
Numéro sans frais : 1-866-578-7777

Une version électronique du présent rapport est accessible à l'adresse www.archives.ca.
Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet du document, veuillez communiquer avec :

Françoise Bouvier, directrice
Bureau de la gestion stratégique
Tél. : (613) 992-7545
Téléc. : (613) 992-9010
Courriel : fbouvier@archives.ca

Pour obtenir d'autres renseignements sur les Archives nationales, prière de communiquer avec les personnes ci-dessous.

Gabrielle Blais, directrice générale
Direction des services à la clientèle et de l'accès
Tél. : (613) 996-3405
Téléc. : (613) 995-0919
Courriel : gblais@archives.ca

Mario Ste-Marie, directeur général
Direction des archives canadiennes
Tél. : (613) 992-3882
Téléc. : (613) 992-5830
Courriel : mario.ste-marie@archives.ca

Jocelyne Cormier, directrice générale
Direction de la préservation
Tél. : (613) 953-7701
Téléc. : (613) 953-0070
Courriel : jcormier@archives.ca

Lilly Koltun, directrice
Musée du portrait du Canada
Tél. : (819) 947-4470
Téléc. : (819) 995-0179
Courriel : lkoltun@archives.ca

Tableau 6 : Paiements de transfert

Les Archives nationales octroient des subventions et des contributions au Conseil canadien des Archives (CCA). Les contributions, afin de développer le Réseau canadien d'information archivistique (RCIA), ont augmenté de 700 000 \$ en 2000-2001, de 2 300 000 \$ en 2001-2002, et de 1 700 000 \$ en 2002-2003. (Les augmentations de 2001-2002 et de 2002-2003 découlent de transferts du ministère du Patrimoine canadien.)

Paiements de transfert par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	2002-2003				
	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
SUBVENTIONS					
Services, sensibilisation et appui	625,0	625,0	625,0	625,0	625,0
Total des subventions	625,0	625,0	625,0	625,0	625,0
CONTRIBUTIONS					
Services, sensibilisation et appui	1 840,0	3 440,0	3 240,0	2 840,0	2 840,0
Total des contributions	1 840,0	3 440,0	3 240,0	2 840,0	2 840,0
Total des paiements de transfert	2 465,0	4 065,0	3 865,0	3 465,0	3 465,0

Tableau 5 : Frais d'utilisation externe

Par frais d'utilisation externe, on entend toutes les sources de recettes non fiscales, au Canada ou à l'étranger, provenant de personnes ou d'organismes à l'extérieur de l'administration fédérale. Cette définition ne comprend pas les frais entre les ministères ou les organismes figurant à l'annexe I, à l'annexe I.1 et à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Par conséquent, les montants ci-après n'incluent pas les sommes recouvrables pour les services offerts à l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) (1 329 762 \$) et aux Anciens Combattants Canada (35 400 \$).

Frais d'utilisation externe pour 2002-2003 (en milliers de dollars)						
Activité	Type de frais	Source du pouvoir d'établir des frais	Recettes réelles	Consultation et analyse	Norme de service	Rendement
Photocopies et autres reproductions de documents; d'archives; affranchissement et manutention	Autres biens et services	<i>Loi sur le ministère du Patrimoine canadien, articles 8 à 12</i>	225,254	Consultation des clients des Archives; analyse des résultats avant l'établissement des frais	Délai d'exécution de 30 jours	Norme respectée
Frais de stationnement et recettes non fiscales diverses	Autres biens et services		9,943		S.O.	S.O.
Entreposage de dossiers pour la Société Radio-Canada	Autres biens et services		5,231		S.O.	S.O.

Tableau 4 : Recettes disponibles et non disponibles

L'augmentation en popularité du site Web des Archives au cours des dernières années a contribué à une croissance importante de la demande des clients pour des photocopies de divers documents d'archives. Grâce à la prestation de ce service, le montant total des recettes pour 2002-2003 est passé à 252 325 \$ (soit 214 802 \$ de recettes disponibles, 9 943 \$ de recettes non disponibles et 27 580 \$ de recettes disponibles non perçues). Cela représente une augmentation de 18,7 % par rapport aux recettes de 2001-2002, qui étaient de 212 532 \$.

Recettes disponibles par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
2002-2003					
Secteur d'activité	Recettes réelles 2000-2001	Recettes réelles 2001-2002	Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles*
Services, sensibilisation et appui	-	-	-	294,0	214,8
Total partiel	-	-	-	294,0	214,8
Non prévues	-	-	-	-	-
Total des recettes disponibles	-	-	-	294,0	214,8
* Ne comprennent pas 27 580 \$ en recettes non perçues.					

Recettes non disponibles par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
2002-2003					
Secteur d'activité	Recettes réelles 2000-2001	Recettes réelles 2000-2001	Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles
Services, sensibilisation et appui	224,2	212,5	265,0	9,9	9,9
Total partiel	224,2	212,5	265,0	9,9	9,9
Non prévues	-	-	-	-	-
Total des recettes non disponibles	224,2	212,5	265,0	9,9	9,9

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteurs d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	2002-2003		Dépenses réelles
			Dépenses prévues	Autorisations totales	
Acquisition et gestion de documents d'archives	15 322,5	24 418,2	20 220,3	18 434,7	18 148,2
Gestion de l'information gouvernementale	7 522,5	7 537,6	8 481,4	8 441,9	8 196,8
Services, sensibilisation et appui	13 569,1	16 464,0	18 307,9	16 893,2	17 033,9
Services généraux	16 621,0	16 130,2	17 854,4	16 527,2	16 541,0
Total	53 035,1	64 550,0	64 864,0	60 297,0	59 919,9

Nota : Les autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des produits de la disposition des biens en surplus de la Couronne, moins les recettes à valoir sur le crédit.

Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars) 2002-2003									
Secteurs	ETP	Fonction-	Immo- bilisa- tions	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles	Total des dépenses nettes		
Acquisition et gestion de documents d'archives	(Dépenses prévues)	242	20 220,3	-	20 220,3	-	20 220,3	(Dépenses prévues)	20 220,3
	(Autorisations totales)	255	18 434,7	-	18 434,7	-	18 434,7	(Autorisations totales)	18 434,7
	(Réelles)	255	18 148,2	-	18 148,2	-	18 148,2	(Réelles)	18 148,2
	Gestion de l'information gouvernementale								
(Dépenses prévues)	128	8 481,4	-	-	8 481,4	-	8 481,4	(Dépenses prévues)	8 481,4
(Autorisations totales)	133	8 441,9	-	-	8 441,9	-	8 441,9	(Autorisations totales)	8 441,9
(Réelles)	133	8 196,8	-	-	8 196,8	-	8 196,8	(Réelles)	8 196,8
Services, sensibilisation et appui									
(Dépenses prévues)	123	14 442,9	-	3 865,0	18 307,9	-	18 307,9	(Dépenses prévues)	18 307,9
(Autorisations totales)	133	13 722,2	-	3 465,0	17 187,2	294,0	16 893,2	(Autorisations totales)	16 893,2
(Réelles)	133	13 783,7	-	3 465,0	17 248,7	214,8	17 033,9	(Réelles)	17 033,9
Services généraux									
(Dépenses prévues)	115	17 854,4	-	-	17 854,4	-	17 854,4	(Dépenses prévues)	17 854,4
(Autorisations totales)	140	16 527,2	-	-	16 527,2	-	16 527,2	(Autorisations totales)	16 527,2
(Réelles)	140	16 541,0	-	-	16 541,0	-	16 541,0	(Réelles)	16 541,0
Total									
(Dépenses prévues)	609	60 999,0	-	3 865,0	64 864,0	-	64 864,0	(Dépenses prévues)	64 864,0
(Autorisations totales)	661	57 126,0	-	3 465,0	60 591,0	294,0	60 297,0	(Autorisations totales)	60 297,0
(Réelles)	661	56 669,7	-	3 465,0	60 134,7	214,8	59 919,9	(Réelles)	59 919,9
Autres recettes et dépenses									
(Dépenses prévues)	(265,0)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(265,0)	(9,9)	(265,0)	(Dépenses prévues)	(265,0)
(Autorisations totales)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(Autorisations totales)	(9,9)
(Réelles)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(9,9)	(Réelles)	(9,9)
Coût des services fournis par d'autres ministères									
(Dépenses prévues)	25 365,0							(Dépenses prévues)	25 365,0
(Autorisations totales)	29 596,4							(Autorisations totales)	29 596,4
(Réelles)	29 596,4							(Réelles)	29 596,4
Coût net du programme									
(Dépenses prévues)	89 964,0							(Dépenses prévues)	89 964,0
(Autorisations totales)	89 883,5							(Autorisations totales)	89 883,5
(Réelles)	89 506,4							(Réelles)	89 506,4

Nota : Les autorisations totales correspondent à la somme du Budget principal des dépenses, des Budgets supplémentaires des dépenses et des produits de la disposition des biens en surplus de la Couronne. Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses et aux recettes réelles pour 2002-2003. (Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué).

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés

Durant la période 2002-2003, les Archives nationales ont reçu des autorisations supplémentaires, à savoir : 2,6 millions de dollars du ministère du Patrimoine canadien pour le Programme de la culture canadienne en ligne et un transfert de 0,7 million de dollars du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international pour le programme Canada-France 2004. D'autres ressources financières ont été rendus disponibles dans les Budgets supplémentaires des dépenses pour l'Intégrité des programmes II, le Musée du portrait du Canada et l'Innovation de la fonction du contrôleur.

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
2002-2003				
Crédit	Dépenses			Dépenses réelles
	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses	
	Archives nationales			
55	Dépenses de fonctionnement	58 918,0	53 507,1	53 154,7
(S)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés(ées)	5 946,0	6 622,3	6 622,3
Total de l'organisation		64 864,0	60 129,4	59 777,0
Nota : Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et de ceux des Budgets supplémentaires. Ce total ne comprend pas les produits de la disposition des biens en surplus de la Couronne (142 656 \$).				

également reçu un montant de 142 656 \$ au cours de l'année, somme provenant de la disposition des biens en surplus de la Couronne ; ce qui fait passer le montant des fonds disponibles à 167 656 \$ (y compris 25 000 \$ des années antérieures). Une partie de cette somme, soit 142 859 \$ a été utilisée pour les opérations générales cette année.

Harmoonisation des résultats stratégiques et des secteurs d'activité

Les Archives nationales assurent le suivi de leurs renseignements financiers par secteur d'activité. Le tableau ci-dessous fait voir le rapport qui existe entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité.

Résultats stratégiques		Secteurs d'activité
1	L'accès des Canadiens à leur patrimoine archivistique	Services, sensibilisation et appui
2	Des ressources archivistiques reflétant l'expérience canadienne et protégeant les droits des citoyens	Acquisition et gestion de documents d'archives
3	La préservation de la mémoire institutionnelle du gouvernement du Canada	Gestion de l'information gouvernementale
4	L'administration efficace du programme des Archives nationales du Canada	Services généraux
5	Le Musée du portrait du Canada	Tous les secteurs d'activité

Annexe A : Renseignements financiers

Aperçu du rendement financier

Pour 2002-2003, le Budget principal des dépenses des Archives nationales était de 52 765 000 \$, y compris les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés. Les Archives ont reporté environ 1,6 million de dollars du budget des dépenses de 2001-2002; elles ont également reçu quelque 2,0 \$ millions du Conseil du Trésor pour les augmentations de salaire dues aux ententes résultant des négociations des conventions collectives. D'autres montants temporaires ont été reçus au cours de l'année pour des projets spécifiques, incluant:

- Des transferts du ministère du Patrimoine canadien de 2,6 \$ millions pour le Programme de la culture canadienne en ligne et de 0,4 \$ million pour le *Dictionnaire biographique du Canada*,

- Des transferts du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international de 0,7 \$ million pour le programme Canada-France,

- 2,2 \$ millions du Conseil du Trésor pour l'Intégrité des programmes II, initiative conçue pour faire face à la « détérioration des biens » et répondre aux besoins à long terme en matière d'infrastructure de gestion de l'information et des technologies de l'information,

- 0,691 \$ million du Conseil du Trésor pour le Musée du portrait du Canada,
- 0,2 \$ million du Conseil du Trésor pour l'Innovation de la fonction du contrôleur, afin de moderniser les pratiques opérationnelles.

En outre, les Archives ont transféré un montant d'environ 3,6 \$ millions à la Bibliothèque nationale du Canada pour la fusion des services de technologie de l'information.

Ces ajustements, entre autres, ont porté le total des fonds disponibles pour l'année à 60 129 348 \$, excluant les montants disponibles provenant de la disposition des biens en surplus de la Couronne (voir tableau 1).

Les Archives nationales administrent leur programme par l'entremise de quatre secteurs d'activités. Trois d'entre eux (Acquisition et gestion de documents d'archives, Gestion de l'information gouvernementale et Services, sensibilisation et appui) représentent 72,4 p. 100 des dépenses totales (voir Tableau 2). Le quatrième secteur d'activité, Services généraux, inclut les ressources utilisées pour fournir des services sans frais à la Bibliothèque nationale. En 2002-2003, ces ressources s'élevaient à environ 5,5 \$ millions.

En 2002-2003, les Archives nationales ont obtenu des recettes de 252 325 \$ dont 214 802 \$ sont des recettes disponibles. Ces recettes provenaient de la vente de photocopies des documents d'archives (voir tableau 4). Les Archives nationales ont

Lorsque Bibliothèque et Archives Canada commencera à fonctionner, l'une de ses grandes priorités consistera à élaborer un cadre de responsabilisation de gestion axé sur l'obtention de résultats en vue de la réalisation des objectifs fixés pour le nouvel organisme. Ce cadre montrera aussi comment les programmes et les ressources de la nouvelle institution contribuent à la réalisation des résultats stratégiques au moyen d'un modèle logique dont un spécimen figure ci-après.

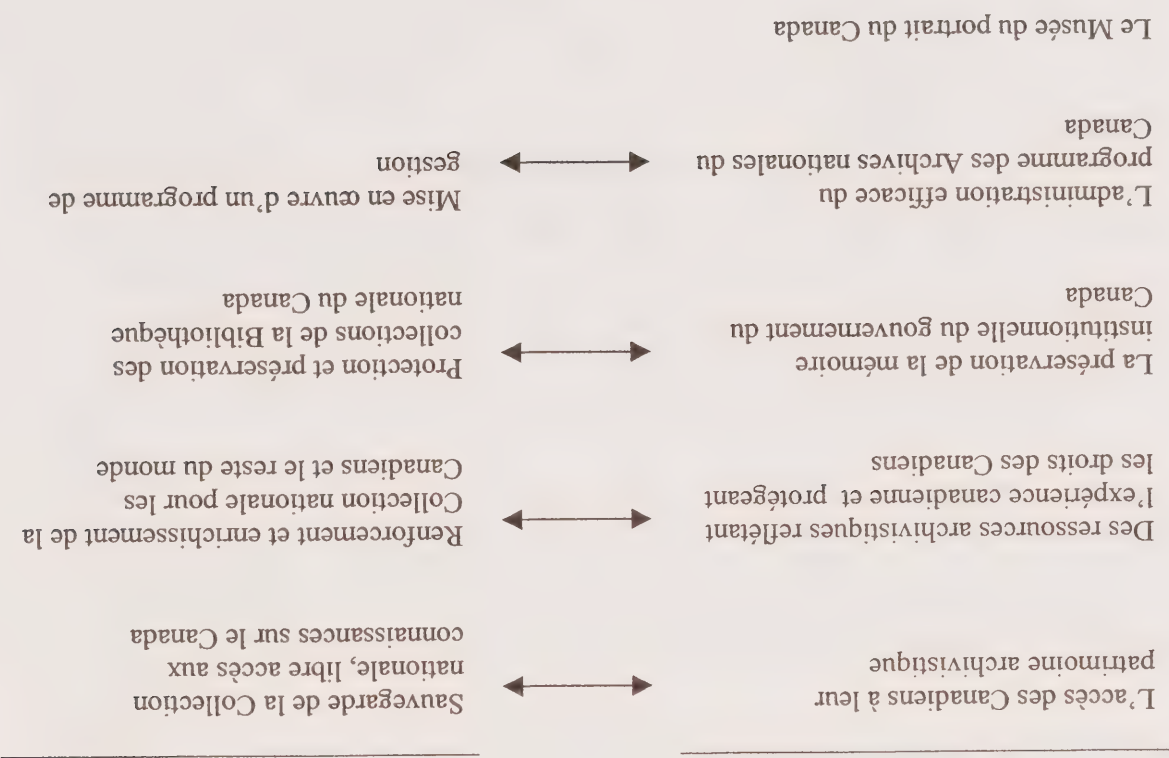
<p>Résultat stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification du résultat stratégique de Bibliothèque et Archives Canada. • Description brève de l'objectif visé par Bibliothèque et Archives Canada à l'aide de ce résultat et son importance pour les Canadiens. • Affectations globales de ressources pour ce résultat stratégique (dépendances réelles pour l'exercice financier). 	<p>Principaux partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description des partenaires ou interlocuteurs clés de Bibliothèque et Archives Canada qui jouent un rôle dans l'atteinte du résultat stratégique. • Hyperliens aux sites Web des partenaires de Bibliothèque et Archives Canada s'il y a lieu. 	<p>Objectifs clés et résultats généraux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description des objectifs clés pour le résultat stratégique de Bibliothèque et Archives Canada et rapports entre cette information et les engagements antérieurs énoncés dans le précédent <i>Rapport sur les plans et les priorités</i>. • Les principaux résultats généraux obtenus lorsqu'ils sont disponibles, ou explication brève des progrès et des défis liés à l'atteinte de ces résultats, y compris les leçons tirées. • Hyperliens, s'il y a lieu. 	<p>Liens avec les programmes, les ressources et les résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description des programmes ou initiatives clés qui contribuent à l'atteinte du résultat stratégique. • Pour chaque programme ou initiative, mention des dépenses réelles faites au cours de l'exercice visé par le Rapport sur le rendement. • Pour chaque programme ou initiative, indication des principaux résultats obtenus lorsqu'ils sont disponibles, et hyperliens aux rapports de vérification interne et d'évaluation connexes. • Des autres hyperliens, s'il y a lieu. 	<p>Méthodes de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description des principaux éléments des méthodes de gestion de Bibliothèque et Archives Canada ayant contribué aux réalisations réussies en vue de l'atteinte du résultat stratégique. • Hyperliens aux rapports et aux évaluations utiles des méthodes de gestion de Bibliothèque et Archives Canada.
--	--	---	---	---

Comparaison des résultats stratégiques des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale

Si l'on compare les rapports sur le rendement des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale, on s'apercevra que ces deux organismes ont plusieurs objectifs communs : enrichir et préserver les collections sur le Canada, servir les Canadiens, gérer l'information gouvernementale et être un lieu d'excellence. Les résultats stratégiques actuels de chacun sont indiqués dans le tableau ci-dessous. (À noter que, pour le moment, le résultat « Musée du portrait du Canada » est exclusif aux Archives nationales.)

Résultats stratégiques des Archives nationales

Résultats stratégiques de la Bibliothèque nationale



□ Les Archives ont formé un partenariat avec la Scottish National Portrait Gallery d'Edimbourg, qui leur a prêté deux huiles de sir James Guthrie. L'une représente sir Robert Borden, premier ministre du Canada durant la Première Guerre mondiale, et l'autre, le baron Edward Morris, premier ministre de Terre-Neuve à la même époque. Ces œuvres sont liées à l'énorme peinture à l'huile intitulée *Statesmen of the Great War*, qui est exposée actuellement à la National Portrait Gallery de Londres, en Angleterre, où elle est l'œuvre la plus regardée. C'est la générosité du British Council qui a rendu ce partenariat possible.

□ En outre, les Archives ont organisé une manifestation pour annoncer les acquisitions du Musée du portrait, reconnaître publiquement la générosité des donateurs et des bailleurs de fonds, et donner au public un aperçu des trésors qui seront exposés dans le nouveau Musée. Cette remarquable rencontre, qui s'est déroulée sur la Colline du Parlement le 28 février 2003, a réuni des donateurs, des artistes (tels qu'Arnold Maggs) et leurs modèles, des Canadiens connus à l'échelle nationale, tels que l'écrivain et journaliste Robert Fulford, et des représentants du public, dont les dons importants contribueront à enrichir les collections du Musée et à préserver notre patrimoine historique. Parmi les dignitaires étrangers qui ont assisté à cette manifestation, mentionnons le directeur de la Scottish National Portrait Gallery, James Holloway, et le haut-commissaire de Grande-Bretagne au Canada, sir Andrew Burns.

□ Le lendemain, soit le 1^{er} mars, un symposium d'une journée organisé par le Musée du portrait et intitulé *L'art du portrait : entre la narration et l'abstraction* s'est tenu à l'Université d'Ottawa. M. Robert Fulford en était le conférencier d'honneur. D'autres invités de marque à la manifestation de la veille ont animé des causeries et présenté des exposés sur le portrait historique et contemporain. Cette manifestation ouverte au public a été très courue.

□ Bien que les installations matérielles du Musée du portrait ne soient pas encore prêtes à fonctionner, son site Web (<http://www.portraits.gc.ca>) est déjà accessible aux Canadiens. On y a fait plusieurs ajouts, dont l'exposition *Portraits de Pionniers* (une sélection de vignettes où sont reproduits les portraits exposés à l'extérieur de l'édifice du Musée), de l'information sur le symposium *L'art du portrait : entre la narration et l'abstraction* et des renseignements sur les vastes fonds du Musée et les dons importants qu'il a reçus, y compris ceux mentionnés plus haut.

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

salle de conférences multimédia, un café et une boutique. Les portraits et les documents d'archives apparentés exposés sur place, ainsi que le musée « virtuel » accessible aux quatre coins du monde, permettront aux visiteurs d'en apprendre plus long sur des Canadiens célèbres — des hommes et des femmes de tous horizons qui ont aidé à façonner notre pays et dont certains continuent d'influer sur notre évolution.

□ On a fait des progrès considérables vers la réalisation du projet visant à transformer l'édifice situé au 100, rue Wellington en un cadre dynamique pour les expositions et les programmes publics du Musée. En février, les architectes-conseils choisis, soit Cole & Associates Architects Inc. d'Ottawa, Teeple Architects Inc. de Toronto et Jeremy Dixon, Edward Jones du Royaume-Uni, ont été annoncés. Cette équipe d'architectes s'attend à pouvoir présenter son avant-projet détaillé pour approbation à la fin de l'été 2003.

□ Afin de préparer le public à l'ouverture du Musée du portrait dans deux ans, on a installé la première d'une série d'expositions intitulée *Portraits de Pionniers* dans les fenêtres du 100, rue Wellington le jour de la fête du Canada 2002. Ces installations (reproduites à http://www.archives.ca/05/0538_f.html) rendent hommage à d'illustres personnalités canadiennes historiques ou contemporaines telles que George Hodgson, premier nageur canadien à remporter deux médailles d'or au cours des mêmes Jeux Olympiques, le grand du jazz Oscar Peterson, l'humaniste Pauline Vanier et Kejjuak Ashevak, la première femme artiste de l'atelier de gravure de Cape Dorset. Une seconde exposition de *Portraits de Pionniers* a débuté le jour de la cérémonie d'inauguration des Lumières de Noël au Canada à Ottawa, le 1^{er} décembre 2002 (http://www.ncc-ccn.ca/about_canadas/festivites/christmas_lights_f.html). Donc, maintenant, plusieurs Canadiens et Canadiennes qui ont laissé leur marque sur notre société — des artistes, des militants, des leaders, des inventeurs et des explorateurs — observent, par les fenêtres du futur Musée du portrait, les gens qui passent devant cet immeuble ou qui y entrent.

□ En 2002-2003, grâce à des achats et à des dons, le Musée du portrait a acquis des œuvres d'intérêt majeur. Parmi les achats importants, mentionnons la peinture *Artist & Sons* de Norval Morrisseau et un portrait du pionnier néo-écossais du monde des affaires Jonathan Binney, peint vers 1806-1807 par un artiste inconnu et acheté avec l'aide de la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels. Les dons acceptés par le Musée comprennent 139 portraits reçus de la succession de l'artiste canadien Harold Town, dont ceux de 22 personnalités culturelles canadiennes des années 1960 et 1970 (dont Margaret Lawrence, Frank R. Scott et Irving Layton), ainsi que des portraits du politicien Edward Blake, de l'acteur Eric Donkin, de l'artiste W.L. Stevenson, du dramaturge Herman Voaden, du médecin Jenny Trout et de la journaliste Faith Fento. Le Musée a aussi reçu en don un double portrait de Louis Rasminsky, ancien gouverneur de la Banque du Canada. La valeur estimative totale de ces dons s'élève à 9,2 millions de dollars.

de première importance ont été confirmés, et l'on est en train de mettre divers scénarios à l'essai et d'élaborer un programme de formation du personnel.

La mise en œuvre d'une stratégie de logement à long terme

Afin d'élaborer une stratégie de logement à long terme, les Archives nationales ont travaillé en étroite collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien, la Bibliothèque nationale et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

- Les Archives se sont penchées avec plusieurs partenaires sur les options existantes pour l'infrastructure à long terme de Bibliothèque et Archives Canada. De concert avec la Bibliothèque nationale, le ministère du Patrimoine canadien et TPSGC, elles ont examiné et évalué les futurs besoins de la nouvelle institution en matière de personnel, d'accessibilité au public et de préservation des collections. En outre, elles sont en train d'élaborer un projet d'installation d'entreposage provisoire pour les collections considérées comme dans une situation critique. En ce qui concerne la sécurité, Bibliothèque et Archives Canada continuera d'améliorer et de moderniser les mécanismes de surveillance et de contrôle d'accès et de périmètre de ses installations.

- En collaboration avec TPSGC, les Archives nationales concevront et bâtiront une installation d'entreposage qui leur permettra de préserver et de protéger leur importante collection de documents sur nitrate de cellulose. Le coût de ce nouvel édifice a été évalué à 10 millions de dollars; cependant, un différend contractuel a retardé la réalisation de ce projet, dont l'achèvement est maintenant prévu pour 2005-2006.

Résultat stratégique 5 : Le Musée du portrait du Canada

En 2002-2003, ce résultat stratégique a nécessité des dépenses réelles totales de 1 104 477 \$. Cependant, parce que, dans le cadre financier des Archives, le Musée du portrait du Canada n'est pas un secteur d'activité distinct, les dépenses faites pour celui-ci sont un sous-ensemble des dépenses effectuées pour les Résultats stratégiques 1 et 4. (Pour le Résultat stratégique 1, le montant total des dépenses est de 18 148 800 \$, dont 39 100 \$ pour le Musée du portrait; pour le Résultat stratégique 4, cette somme est de 16 541 000 \$, dont 1 104 477 \$ pour cet établissement). Le Musée du portrait a aussi reçu 691 000 \$ du Conseil du Trésor.

Lorsque le nouveau Musée du portrait situé au 100, rue Wellington, juste en face de la Colline du Parlement, ouvrira en 2006, il devrait attirer quelque 250 000 visiteurs par an. Son édifice rénové et agrandi renfermera environ 2 645 m² de salles uniques et intimes pour des expositions contemporaines et historiques, un atelier d'activités artistiques, une

□ Les Archives ont élaboré, pour tous les secteurs, des plans de continuité des activités, y compris un modèle de gouvernance pour la gestion des sinistres (en collaboration avec la Bibliothèque nationale). Les plans de continuité des activités pour les services

□ Ainsi qu'on l'a mentionné plus haut, dans la section Résultat stratégique 3, le lancement de MIKAN3 — système de description archivistique et de gestion des collections de la nouvelle génération de Bibliothèque et Archives Canada — était prévu pour juin 2003. C'est dans le *Rapport sur les plans et les priorités* des Archives pour 2001-2002 que ce projet a été mentionné pour la première fois comme une priorité. En 2002-2003, on a terminé tout le travail de conception et de programmation du système — y compris la migration des données et l'essai unitaire. On a rédigé la documentation du système et le guide de l'utilisateur, et préparé des cours de formation.

- on fournit maintenant aux deux institutions des services communs de formation et de soutien en technologies de l'information. On a aussi commencé à travailler à un système commun de gestion des dossiers, des documents et de l'information.
- on a mis en grappe les serveurs utilisés pour le système AMICUS de la Bibliothèque et le système MIKAN3 des Archives afin de répartir le trafic des utilisateurs entre les serveurs d'application et de surveiller la prestation des services aux clients. Cette mise en grappe offre un autre avantage : si un serveur tombe en panne, tout le trafic des utilisateurs peut être réacheminé vers le ou les serveurs disponibles restants;
- on a installé un réseau privé virtuel, afin que les employés aient accès à distance aux systèmes informatiques, ce qui permet le télétravail et la gestion des systèmes;
- les liens de télécommunication entre les édifices d'Ottawa et de Gatineau ont été modernisés — ce qui permet le maintien des communications même si l'un des liens tombe en panne;
- les logiciels et les matériels de réseau ont été normalisés;
- On a fait des progrès vers la réalisation du projet triennal qui consiste à mettre en place une seule et même plate-forme de technologie de l'information pour les deux institutions et à améliorer leurs services communs. En 2002-2003, les améliorations apportées comprennent ce qui suit :

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

Les Archives nationales et la Bibliothèque nationale se partagent les mêmes services de technologie de l'information depuis 2001-2002.

L'utilisation accrue des ressources d'information et des technologies de l'information

□ Les Archives ont commencé à s'attaquer à la question de la planification de la relève au moyen d'un programme national de recrutement de nouveaux archivistes et d'un programme d'orientation spécial conçu pour ces derniers. Les nouvelles recrues se sont vu assigner des mentors et confier des affectations par rotation afin qu'elles aient les connaissances, les compétences et les outils nécessaires.

□ En janvier 2002, la Commission canadienne des droits de la personne demandait aux Archives nationales de ressusciter son Groupe de travail sur l'équité en matière d'emploi (GTÉE). Un GTÉE mixte pour la Bibliothèque et les Archives a été formé en mars. Depuis, ce groupe a défini son rôle, élaboré son mandat, établi un plan de travail et réglé plusieurs problèmes d'accessibilité pour des personnes handicapées (employés et clients) à la Bibliothèque et aux Archives. De plus, un membre du Conseil de direction a été nommé champion de l'équité en matière d'emploi et de la diversité.

□ Lorsque les Archives ont examiné leur plan d'action pour les années 2000 à 2003, elles ont constaté qu'elles avaient atteint six de leurs neuf objectifs à court terme. Les objectifs restants consistaient à accroître le nombre de membres des minorités visibles dans la catégorie scientifique et professionnelle, ainsi que dans la catégorie de l'administration et du service extérieur. Ces personnes sont encore sous-représentées dans ces catégories. Cet examen a aussi mis à jour des lacunes sur le plan de la représentation proportionnelle au nombre de candidats compétents disponibles qui exercent des professions et vivent dans des régions comparables. On est en train d'élaborer un plan d'action pour la nouvelle institution afin de remédier à cette situation. Cela demeure un défi réel, qui doit être intégré dans la démarche de transformation de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales en une nouvelle institution.

□ À l'issue de discussions avec le Conseil du Trésor et le ministère du Patrimoine canadien, les Archives nationales ont reçu l'autorisation de dépenser des recettes pour compenser leurs frais de reproduction de documents d'archives pour leurs clients. Cette entente a aidé les Archives à fournir des services en leur procurant une source de financement pour faire face à l'accroissement de la demande.

□ Le 20 janvier 2003, au bout de deux semaines de consultations auprès de leurs clients, les Archives ont instauré de nouveaux frais d'utilisation de leurs services de reproduction. Cette augmentation, la première depuis 1994, vise à aider les Archives à répondre à une demande de copies qui ne cesse de croître depuis plusieurs années. Elle leur permettra aussi, dans un proche avenir, de fournir des copies numériques à leurs clients.

En outre, les Archives nationales ont obtenu plusieurs résultats précis relativement à des projets indiqués dans leur *Rapport sur les plans et les priorités* pour 2002-2003.

□ Une Division de la gestion moderne et de l'intégrité, relevant du Sous-ministre adjoint, Transformation, a été établie en reconnaissance du fait que la synergie de la gestion moderne est indispensable à la transformation en cette nouvelle institution appelée Bibliothèque et Archives Canada.

□ De concert avec la Bibliothèque nationale, les Archives nationales ont utilisé *L'outil d'évaluation des capacités* pour examiner leurs pratiques de gestion. Des entretiens avec les cadres supérieurs ont été réalisés afin de déterminer la capacité actuelle (et potentielle) de rendement de l'organisme sur les plans suivants : personnel, compétences, processus, technologie, politique, engagement, cadres de gestion et ressources.

Le projet de formation de Bibliothèque et Archives Canada a créé de nouvelles exigences, de nouveaux défis et de nouvelles priorités en matière de promotion des pratiques de gestion moderne. Les Archives nationales disposent actuellement de solides atouts. L'utilisation de *L'outil d'évaluation des capacités* a permis de constater que l'Archiviste national et l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale exercent un fort leadership — un leadership capable de susciter l'intérêt du personnel et des intervenants pour la mission et les priorités stratégiques de la nouvelle institution. Les autres points forts sont les pratiques en place pour l'établissement des objectifs et l'évaluation du rendement, le perfectionnement des compétences en gestion et en organisation, la gestion financière, l'évaluation de la conformité des services aux normes et les programmes de reconnaissance des employés. En outre, le plan directeur de la transformation fait mention de l'obligation des cadres supérieurs de rendre des comptes, et établit un cadre pour l'incorporation des principes et des valeurs de la gestion moderne dans la philosophie de gestion actuelle. De plus, un site intranet sur la gestion moderne a été élaboré.

□ En mars 2002, un sondage sur le maintien de l'effectif a été réalisé auprès du personnel existant et d'ex-employés. De plus, les résultats du *Sondage 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux pour l'ensemble de la fonction publique* ont été examinés et communiqués au personnel et aux syndicats. Un plan d'action intégré visant à régler les problèmes mis en lumière par *L'outil d'évaluation des capacités* et le sondage est en voie d'élaboration.

Résultat stratégique 4 : L'administration efficace du programme des Archives nationales du Canada

En 2002-2003, ce résultat stratégique a nécessité des dépenses réelles de 16 541 000 \$ et entraîné les activités suivantes :

- ☐ la prestation d'un excellent service par du personnel compétent et motivé;
- ☐ l'utilisation accrue des ressources d'information et des technologies de l'information;
- ☐ la mise en œuvre d'une stratégie de logement à long terme.

La prestation d'un excellent service par du personnel compétent et motivé

La transformation des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale en Bibliothèque et Archives Canada ne nuira aucunement à la qualité du service fourni par la nouvelle institution. L'annonce (faite en milieu d'exercice, dans le discours du Trône de septembre 2002 de la Gouverneure générale) de cette fusion a amené les Archives à repenser quelques-uns de leurs projets initiaux. Cependant, ses répercussions ont été positives, puisque le projet de créer une nouvelle institution moderne partait d'un choix volontaire de la part des deux organismes touchés et non d'une décision imposée de l'extérieur. Ceux-ci considèrent cette initiative comme une occasion stratégique d'élargir leurs mandats et de mieux servir les Canadiens.

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

Le 4 novembre 2002, l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale et l'Archiviste national nommaient un Sous-ministre adjoint, Transformation, pour la gestion de ce processus. On a alors créé un nouveau Conseil de direction composé des cadres supérieurs des deux institutions et coprésidé par les deux administrateurs généraux. Cet organe décisionnel est chargé de gérer le nouvel organisme et d'élaborer des stratégies globales pour réaliser les objectifs à long terme de ce dernier. On a aussi constitué une équipe de transition pour la planification et la coordination de toutes les questions connexes.

Durant cette période transitoire, jusqu'à ce que la nouvelle loi ait été adoptée, la Bibliothèque nationale et les Archives nationales continueront d'être responsables de leurs propres projets et de leurs propres priorités. Cependant, ces deux institutions travaillent en étroite collaboration à des projets d'avenir communs.

☐ De plus, TPSGC a commencé à établir des rapports d'analyse d'investissement pour l'agrandissement de centres de la région de l'Atlantique et le fusionnement d'installations à Montréal et dans le Secteur de la capitale nationale. Ces travaux d'agrandissement et de fusionnement permettront aux centres de répondre aux besoins d'entreposage prévus, de servir leurs clients plus efficacement et de fournir à leurs employés des milieux de travail sans danger. En 2002-2003, les Archives ont aussi examiné la possibilité de fournir des services à coûts recouvrables à d'autres que les quelques institutions qui utilisent actuellement de tels services, à savoir l'Agence des douanes et du revenu du Canada, Anciens Combattants Canada et la Société Radio-Canada. Un autre candidat s'est présenté en mars 2003 et cette possibilité sera examinée en 2003-2004.

☐ Les études pilotes effectuées ont permis de constater qu'un nombre important de documents gouvernementaux sont actuellement entreposés à l'extérieur du réseau des centres fédéraux de documents — dans des locaux inadéquats ou coûteux tels que des bureaux, des entrepôts ou des installations de compagnies d'entreposage privées. Elles ont aussi fait ressortir la nécessité de déterminer des options pour le futur emmagasinement des documents électroniques. Par conséquent, en 2003-2004, les Archives travailleront avec des partenaires fédéraux afin de quantifier le problème de façon plus précise et de planifier une stratégie à long terme pour l'entreposage économique de tous les documents gouvernementaux. Les résultats de cette étude pourraient entraîner éventuellement une modification des prévisions concernant les besoins d'espace des centres fédéraux de documents, mais, à court terme, les prévisions de la Stratégie nationale en matière d'installations pour les centres fédéraux de documents demeurent valables.

☐ Les Archives ont commencé à chercher une solution économique au problème de l'entreposage et de la gestion des documents gouvernementaux qui ne sont pas utilisés fréquemment. Elles poursuivront ce travail en 2003-2004. La possibilité de partenariats entre les secteurs public et privé sera examinée, des options de financement seront élaborées et une stratégie de logement globale sera recommandée.

Recettes découlant du recouvrement des coûts des services spéciaux fournis à des ministères et organismes fédéraux					
2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000		
Agence des douanes et du revenu du Canada	1 329 762 \$	1 190 000 \$	880 000 \$	935 000 \$	
Anciens Combattants Canada	35 400 \$	29 364 \$	S.O.	S.O.	
Société Radio-Canada	5 200 \$	6 123 \$	S.O.	S.O.	

L'utilisation optimale de l'espace pour la gestion des documents gouvernementaux

Dans un réseau de centres fédéraux de documents, les Archives nationales gèrent des documents sur tous supports pour plus de 81 ministères et organismes fédéraux. Ces centres situés à Halifax, à Québec, à Montréal, à Ottawa, à Toronto, à Winnipeg, à Edmonton et à Vancouver fournissent des services économiques d'entreposage et de localisation de documents, ce qui élimine la nécessité de conserver une documentation volumineuse dans des locaux à bureaux coûteux. Les institutions gouvernementales envoient à ces centres des documents encore utiles, mais qu'elles n'ont plus besoin de garder dans leurs installations du centre-ville. Cependant, ces documents doivent être en bon état et avoir été classés de manière à faciliter la recherche, et des délais de conservation raisonnables doivent avoir été fixés pour eux.

Le personnel des centres fédéraux de documents entrepose et protège les documents reçus, fournit un service de référence pour ceux-ci, met à part les documents désignés par l'Archiviste national comme ayant une valeur archivistique ou historique, afin de les conserver en permanence, et détruit en temps opportun et de manière sécuritaire les documents devenus inutiles. En outre, ces centres conservent des copies de secours de fichiers et de documents essentiels au fonctionnement du gouvernement en cas de catastrophe ou d'urgence. Le centre de Winnipeg gère les dossiers des anciens fonctionnaires fédéraux, et le centre d'Ottawa, ceux des anciens membres du personnel militaire.

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

- Les exigences techniques d'un système automatisé de gestion des fonds de renseignements des centres fédéraux de documents ont été déterminées en 2001-2002. Depuis, la faisabilité d'un tel système a été confirmée. Cependant, pour mettre celui-ci en œuvre, les Archives doivent trouver un financement supplémentaire d'au moins 500 000 \$. Elles ont aussi besoin de ressources pour appuyer le nouveau système de gestion des fonds de renseignements. Des sources éventuelles seront envisagées dans le cadre d'une stratégie à élaborer en 2003-2004.

- Certains volets de la Stratégie nationale 2000-2010 en matière d'installations pour les centres fédéraux de documents sont aussi à l'étude. Les Archives avaient déjà cerné leurs besoins en ce qui concerne l'agrandissement ou le regroupement des installations dans certaines régions; en 2002-2003, elles se sont penchées sur la question avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Ce ministère a produit un projet de rapport d'analyse d'investissement, où il examine les modifications à apporter aux locaux situés dans la région de l'Ontario et fournit des options en matière de coûts.

l'état des pratiques de gestion de l'information et de planifier des améliorations. Le gouvernement du Canada a approuvé l'utilisation de *L'outil d'évaluation des capacités* dans toutes les institutions fédérales, et trois ministères s'en sont servi pour des projets pilotes : Ressources naturelles Canada a réalisé une évaluation à l'échelle ministérielle, Citoyenneté et Immigration Canada a examiné un de ses principaux programmes et Développement des ressources humaines Canada a évalué une partie de son initiative de Gouvernement en direct. Cet outil a suscité des réactions très favorables — non seulement au sein de l'administration fédérale, mais également chez les gouvernements provinciaux, certains établissements d'enseignement supérieur et quelques organismes internationaux. L'International Records Management Trust a adapté *L'outil d'évaluation des capacités en matière de gestion de l'information* pour les pays en développement et a demandé aux Archives de participer à un projet pilote au Botswana.

- Les Archives ont organisé le premier *Symposium du gouvernement du Canada : Atteindre l'excellence en gestion de l'information*, qui s'est tenu à Ottawa le 13 février 2003. (On peut lire un rapport sur cet événement à http://www.archives.ca/06/0612/061201_f.html.) Ce symposium avait pour objectifs de sensibiliser les cadres supérieurs aux questions de GI, de reconnaître les réalisations et de fortifier les milieux gouvernementaux de la GI. Quelque 245 personnes — des hauts fonctionnaires, des représentants du secteur privé et des invités de l'extérieur du Canada — y ont assisté, et un sondage a permis de vérifier que beaucoup de gestionnaires sont conscients de la nécessité d'améliorer leurs programmes et leurs méthodes de GI. Les deux obstacles les plus importants semblaient être un manque de leadership solide en GI au sein des ministères et une culture organisationnelle qui ne se rend pas encore pleinement compte de la valeur de l'information en tant que bien. (À la fin de cette réunion, plus de 80 p. 100 des participants se disaient déterminés à renforcer les programmes de GI dans leurs ministères. Des prix « Précher par l'exemple » ont été décernés à dix institutions fédérales qui avaient entrepris récemment d'importants projets de GI. Ces dix lauréats continuent de faire part des leçons apprises à leurs collègues des autres ministères et organismes.)

- Plusieurs institutions fédérales — y compris la Défense nationale, Santé Canada, Ressources naturelles Canada et la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor — ont participé à des projets pilotes portant sur des moyens pratiques et adaptables d'éliminer leurs « montages de papier ». Les Archives les ont aidées à localiser et à classer des documents, les ont guidées au moment de déterminer l'étendue de leurs archivers et le volume de leurs documents inactifs, et les ont conseillées pour la disposition de ces documents. Grâce à ces projets pilotes, ces institutions sont mieux placées pour faire face à la mise en œuvre de la nouvelle Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement.

- En collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et les milieux de la GI, les Archives ont enrichi la section « Services au gouvernement » de leur site Web. Elles y ont incorporé d'importants documents et les résultats du symposium gouvernemental, ainsi que de nouveaux outils tels que le document *Préservation de la mémoire archivistique et historique du gouvernement* (accessible à

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

- Dans leur *Rapport sur les plans et les priorités* pour 2002-2003, les Archives nationales s'engageaient à élaborer la mission des futurs archivistes et gestionnaires de l'information. Elles s'engageaient également à mettre en œuvre une stratégie de gestion des documents électroniques dans les institutions fédérales, et à créer des équipes multidisciplinaires pour évaluer l'état des connaissances en gestion de l'information. Elles ont respecté ces engagements en investissant dans des projets conçus pour faire mieux connaître et comprendre l'importance de la GI, aider à renforcer les capacités des ministères et des organismes en matière de GI, faciliter l'élimination des arrières de documents et accélérer l'adoption du document électronique comme forme de document de prédilection au sein du gouvernement. Ce qui a été accompli est considérable — mais il faudra un financement supplémentaire important pour poursuivre le travail entrepris et institutionnaliser les pratiques nécessaires. Durant la période de transition vers la création de Bibliothèque et Archives Canada, les Archives nationales continueront de jouer leur rôle de promotion de la GI.

- À l'aide d'un financement de lancement de 1,2 million de dollars fourni par le Conseil du Trésor en 2002-2003, les Archives nationales ont mis en place deux projets pilotes qui devaient leur permettre de travailler avec les ministères désireux de régler de graves problèmes de GI : l'Initiative de l'infrastructure de gestion de l'information du gouvernement et l'Infrastructure d'archivage des documents électroniques. Ces deux projets étaient conçus pour garantir la préservation et la future accessibilité de tous les documents qui ont une valeur historique, quelle que soit leur forme. Les Archives ont ajouté une somme de 820 000 \$ au financement du Conseil du Trésor et les ministères qui ont pris part aux projets ont consacré environ 550 000 \$ à ceux-ci.

- Dans le cadre de l'Initiative de l'infrastructure de gestion de l'information du gouvernement, les Archives ont publié un document intitulé *Plaidoyer en faveur d'une stratégie de gestion de l'information au sein du gouvernement du Canada*. Ce rapport (affiché dans Internet à http://www.archives.ca/06/docs/action_f.pdf) traite des avantages de la GI, des risques associés à l'inaction et de l'ampleur du retard pris par le gouvernement canadien par rapport à d'autres gouvernements (et au secteur privé) dans ce domaine. De plus, les Archives ont commandé au Forum des politiques publiques un rapport qui s'intitule *La gestion de l'information à l'appui d'une gouvernance fondée sur des données empiriques dans l'ère électronique* (disponible dans Internet à http://www.ppforum.com/ow_fr/ow_ppt_fr/LipchakReportulfr.htm). Dans ce document, on examine le rapport entre la GI et une saine conduite des affaires publiques, en particulier dans le nouvel environnement de l'information électronique.

- Afin d'aider à renforcer les capacités de GI des ministères et des organismes fédéraux, les Archives ont collaboré avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du vérificateur général du Canada, le Forum des politiques publiques, ainsi que le Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral, à l'élaboration de *L'outil d'évaluation des capacités en matière de gestion de l'information* (http://www.archives.ca/06/docs/inyan03_fr.pdf) — instrument qui permet d'évaluer

La gestion des documents gouvernementaux

Les Archives nationales, conscientes de la complexité croissante de la gestion de l'information (GI) dans le nouvel environnement des technologies informatiques, ont formé des partenariats avec d'autres institutions fédérales pour améliorer ce processus. Leur approche est fondée sur l'utilisation de solides normes, techniques et instruments de GI, ainsi que sur l'application à l'information numérique des principes de gestion du cycle de vie des documents de papier traditionnels. Ces partenariats productifs témoignent du fait que les besoins de GI diffèrent d'une institution à l'autre et que la solution au problème est un effectif suffisant, bien formé et qui travaille dur.

□ Une version préliminaire des *Lignes directrices concernant la conservation des documents administratifs communs du gouvernement du Canada* (à l'appui de la fonction de gestion des ressources humaines, de la fonction d'administration générale, de la fonction de gestion immobilière et de la fonction de contrôle) a été publiée dans le site Web des Archives nationales à http://www.archives.ca/06/060403_f.html afin que le public puisse la commenter. Ces lignes directrices, écrites en langage clair, renferment des règles simples et générales pour la conservation des documents — ce qui les rend faciles à appliquer pour les institutions.

□ Le document *Méthodologie d'évaluation* a été versé au site Web des Archives. (La *Partie A : concepts et théorie* se trouve à http://www.archives.ca/06/061101_f.html et la *Partie B : lignes directrices pour l'évaluation archivistique des documents gouvernementaux*, à http://www.archives.ca/06/061102_f.html.) L'objectif principal de la *Méthodologie d'évaluation* est de favoriser la cohérence des décisions en matière de disposition des documents et de fournir un modèle logique pour l'évaluation des documents gouvernementaux.

○ Les ajouts annuels de documents électroniques provenant du Conseil du Trésor, (EXCIS), de son Système d'information sur les langues officielles (SILIO II) pour les sociétés de la Couronne, de son système sur les titulaires, qui fournit de l'information sur les fonctionnaires, et de sa base de données sur l'équité en matière d'emploi. Les Archives ont acquis également des documents électroniques de la Commission canadienne de sûreté nucléaire et de la Gendarmerie royale du Canada.

○ des cartes des glaces et des icebergs observés dans les eaux canadiennes. Ces cartes ont été produites par le Service canadien des glaces, une direction du Service météorologique du Canada;

Ces dessins comprennent des cartes du réseau et des plans d'édifices, de bateaux et d'équipement;

☐ Les Archives ont procédé à des évaluations dans plusieurs institutions pour recenser les documents qui ont une importance nationale et une valeur historique. Les documents examinés comprennent ceux de la Direction générale de la Politique stratégique de Développement des ressources humaines Canada, d'un important secteur opérationnel du Centre de la sécurité des télécommunications, du Bureau de l'inspecteur général du Service canadien du renseignement de sécurité et de la Direction générale des lieux historiques nationaux de Parcs Canada.

☐ Parmi les documents gouvernementaux importants que les processus d'évaluation et de disposition des documents ont permis aux Archives d'acquérir, notons :

- les décisions et les documents de 1972 du Cabinet du vingtième gouvernement canadien dirigé par le très honorable Pierre Elliott Trudeau (1968-1979). On peut en voir des copies numérisées dans la base de données *ArchiviaNet*;

- les décrets de 1997 qui ont servi à faire des nominations et à donner effet aux décisions gouvernementales nécessitant l'approbation du gouverneur général;
- onze microfilms des résultats du *Recensement de la population et de l'agriculture des Provinces du Nord-Ouest : Manitoba, Saskatchewan et Alberta*, qui a été réalisé en 1906. Ces données brossent le tableau d'une région en évolution rapide, à une époque où des centaines de milliers de personnes d'autres régions du pays et des quatre coins du monde ont choisi de s'installer dans les Prairies. (Les provinces de la Saskatchewan et de l'Alberta avaient été établies un an avant ce recensement.) Ces renseignements ont été mis à la disposition des chercheurs en janvier 2003. En plus d'être accessibles aux Archives nationales à Ottawa et en direct à http://www.archives.ca/02/020153_f.html, on en a remis des copies sur microfilm aux Archives provinciales du Manitoba, de la Saskatchewan et de l'Alberta ainsi qu'à certaines bibliothèques publiques de diverses régions du pays;
- cinq cents cartes de Statistique Canada illustrant les résultats (dans les domaines de la langue, de la religion et de l'emploi) du recensement de 2001. Ces cartes fournissent des renseignements utiles pour les études démographiques, la planification économique et la recherche sociologique;

- des cartes imprimées du Canada (dont 126 font partie de la collection « Plein Air ») et des cartes de la Société TRAK de Saint-Donat (Québec). Ces cartes à trois dimensions fournissent des renseignements topographiques et des données sur les rues et les routes. Les collections « Forest Recreation » (de Canadian Cartographics) et « British Columbia Recreation Maps » (d'ITMB Publishing) sont d'autres cartes de ce type acquises par les Archives;

- une carte de Montréal créée en 1846 et la *Mappe Monde Nouvelle* de 1744, dédiée à Monseigneur le Comte de Maurepas, Ministre et Secrétaire d'Etat;
- plus de 15 000 dessins qui nous renseignent sur le développement du réseau des Chemins de fer nationaux du Canada de la fin du XIX^e siècle aux années 1970.

Résultat stratégique 3 : La préservation de la mémoire institutionnelle du gouvernement du Canada

En 2002-2003, ce résultat stratégique a nécessité des dépenses réelles de 8 196 800 \$ et entraîné les activités suivantes :

- ☐ la disposition de documents gouvernementaux;
- ☐ la gestion des documents gouvernementaux;
- ☐ l'utilisation optimale de l'espace pour la gestion des documents gouvernementaux.

La disposition de documents gouvernementaux

Dans le cadre de leur mission de préservation de la mémoire historique du Canada, les Archives nationales évaluent l'information créée par les institutions fédérales. Cette volumineuse masse de renseignements sur divers supports portent sur toutes les facettes imaginables de la vie civile et sociale au Canada.

La disposition des documents gouvernementaux est le processus par lequel les ministères et les organismes fédéraux transfèrent aux Archives nationales tous leurs documents qui n'ont plus aucune utilité administrative, mais qui ont encore une valeur durable sur le plan archivistique, historique ou juridique. D'une manière générale, les Archives acquièrent ou protègent les documents gouvernementaux qui ont une importance nationale. L'Archiviste national délivre des autorisations de disposition de documents (ADD) où sont indiqués les documents qu'une institution devrait donner aux Archives, remettre à d'autres compétences ou détruire.

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

- ☐ Pour la disposition des documents, les Archives sont en train d'élaborer une méthode adaptée aux besoins particuliers des institutions fédérales en matière de GI. En collaboration avec plus de 150 ministères et organismes assujettis à la *Loi sur les Archives nationales du Canada*, les Archives ont examiné 2 251 autorisations de disposition de documents délivrées aux institutions fédérales depuis les années 1950. Cet examen a permis de découvrir que 63 p. 100 de ces autorisations sont désuètes et devraient être annulées, 19 p. 100 environ ont besoin d'être modifiées ou remplacées, et seulement 18 p. 100 sont satisfaisantes. Armées de cette information, les Archives continueront d'accélérer le processus de disposition des documents. Leurs objectifs consistent à fournir aux institutions fédérales des ADD de longue durée qui couvrent les fonctions de haut niveau ou les résultats stratégiques généraux, à faciliter la reddition des comptes et à préserver le patrimoine documentaire du gouvernement.

- De concert avec le Comité canadien de description archivistique (un comité du Conseil canadien des archives), les Archives nationales ont aidé à ajouter trois nouveaux chapitres aux *Règles pour la description des documents d'archives*. Ces chapitres renferment des lignes directrices détaillées pour la description des documents électroniques, des objets à trois dimensions et des documents philatéliques. De plus, ainsi qu'on l'a mentionné plus haut, les Archives ont continué de faire partie du Groupe de travail canado-américain sur les normes de description archivistique, qui est en train d'élaborer une nouvelle norme archivistique américaine — fondée en grande partie sur les *Règles pour la description des documents d'archives* canadiennes.

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

Pour décrire les fonds des Archives, nos spécialistes observent les *Règles pour la description des documents d'archives*, une norme établie par le Conseil canadien des archives et reconnue à l'échelle nationale.

La description des documents d'archives

Les Archives ont aussi commencé à examiner la possibilité de fournir des copies numériques des collections aux clients qui en font la demande, à condition que cela n'enfreigne pas la *Loi sur le droit d'auteur*.

Étant donné la nature provisoire du financement réservé à la numérisation des collections, ce travail a été exécuté presque exclusivement par des entrepreneurs de l'extérieur — ce qui a nécessité un soutien administratif supplémentaire et limité la formation fournie. À cause de cela, notre institution a toujours eu de la difficulté à progresser dans ce domaine. Cependant, une analyse de rentabilisation est en voie de préparation afin d'aider à faire en sorte que Bibliothèque et Archives Canada ait les ressources nécessaires pour avoir une plate-forme durable pour la technologie numérique et un système de préservation de documents électroniques.

Cependant, le plus gros problème qui se pose, c'est que le budget de base alloué à la plate-forme pour la technologie numérique ne suffit pas pour répondre à la demande. Ce budget ne représente que 7 p. 100 des dépenses réelles de fonctionnellement faites pour gérer et préserver des produits numériques; le reste du financement est venu du ministère du Patrimoine canadien et d'autres partenaires. La numérisation des collections est un processus coûteux. Le traitement des fichiers vidéo à diffuser dans Internet et leur emmagasinement pour utilisation à long terme nécessitent de l'équipement spécialisé ultramoderne et du personnel qui a reçu une formation poussée. De plus, vu l'évolution rapide des technologies, l'équipement qui est de pointe aujourd'hui sera désuet demain et doit donc être fréquemment mis à niveau. Enfin, le personnel doit recevoir une formation continue et mettre constamment ses connaissances à jour.

- La mise en œuvre du plan de plate-forme pour la technologie numérique des Archives progresse. Nous achetons ou louons de l'équipement spécialisé pour saisir les images numériques, les conserver et y accéder, et notre personnel apprend à bien l'utiliser. Ce plan comporte trois phases. La phase I consistait à faire une utilisation partielle de l'équipement, la phase II, à le faire fonctionner presque à plein rendement, et la phase III, à en faire une utilisation maximale, le personnel travaillant sur deux quarts pour scanner des microfilms et faire des copies numériques des collections. En conséquence, le système de préservation des archives électroniques accepte, emmagasine et fournit un nombre croissant de fichiers électroniques.
- Les œuvres préservées comprennent un vieux film intitulé *Lest We Forget*, une compilation établie en 1934 sur la participation du Canada à la Première Guerre mondiale. Ce film de 16 mm en noir et blanc a été agrandi sur une pellicule en polyester de 35 mm. Pour les films muets tels qu'*Arctic Patrol* (1929), de nouveaux contretypes négatifs en polyester ont été produits à partir des négatifs originaux. De plus, les restaurateurs de films des Archives ont utilisé des technologies de pointe pour restaurer le film *Wings of Chance* — tourné à Edmonton et dans le parc national Jasper en 1959, mais que l'on croyait perdu. Ce film a été retrouvé à la Library of Congress, mais en mauvais état. Des restaurateurs l'ont copié sur un support vidéo numérique et en ont rétabli les couleurs.
- Les Archives nationales continuent de travailler avec le Trust pour la préservation de l'audiovisuel du Canada, Téléfilm Canada, l'Office national du film du Canada et la Bibliothèque nationale afin de faciliter l'entreposage des longs métrages canadiens, l'accès à ces films et la recherche dans ce domaine.
- Le Centre de préservation de Gatineau a effectué de nombreux travaux de préservation et de conservation, y compris un examen des aquarelles de la très précieuse collection de Canadienne *Peter Winkworth* pour en déterminer l'état de conservation. En 2002-2003, les deux restaurateurs qui se sont occupés de cette collection ont examiné plus de 550 œuvres et évalué les ressources nécessaires pour accomplir le travail de conservation et de préservation requis au cours des cinq prochaines années.
- Les restaurateurs ont réparé, nettoyé et restauré un portrait en pied de lady Grace Julia Drummond, épouse du banquier et sénateur montalais sir George Alexander Drummond, peint par Wilhelm Funk en 1904. Le dos protecteur acide friable de quelques estampes individuelles des séries *The Birds of America* et *The Quadrapeds of America* de John James Audubon a été soigneusement retiré. Chacune de ces estampes a aussi été insérée dans un passe-partout afin qu'on puisse les manipuler et les entreposer sans les endommager. De plus, le personnel du laboratoire de conservation des documents textuels a continué de travailler à un projet plurianuel qui consiste à nettoyer, à réparer et à mieux entreposer les documents de la cour de vice-amirauté d'Halifax, qui sont les papiers des navires américains et français capturés entre 1784 et 1818 et amenés dans le port d'Halifax pour être évalués, puis vendus. Ces documents, qui nous renseignent sur la navigation et le commerce à l'époque des guerres de Napoléon et de la guerre de 1812, sont des ressources uniques et précieuses pour les historiens de l'économie et des familles.

- **Fonds Robert Layton.** Une documentation qui a trait aux activités politiques de M. Layton et à ses responsabilités de ministre d'État (Mines) au sein du portefeuille de l'Énergie, des Mines et des Ressources durant le premier mandat du gouvernement du premier ministre Brian Mulroney.
 - **Fonds Claire L'Heureux-Dubé.** Cette collection porte sur la carrière de Mme L'Heureux-Dubé comme juge à la Cour suprême du Canada de 1983 à 2002.
 - **Novae Franciae Accurata Delineatio** [Carte exacte de la Nouvelle-France], 1657. Les Archives détiennent maintenant les parties est et ouest de cette carte par le père Francesco Guiseppe Bressani. Il s'agit d'une des descriptions les plus remarquables et les plus justes de la Nouvelle-France du XVII^e siècle.
 - **Fonds sir Alexander Mackenzie (et famille).** L'original de l'acte formaliste de cession (juillet 1830) des intérêts de lady Mackenzie dans la Compagnie du Nord-Ouest et la Compagnie de la Baie d'Hudson.
 - **Fonds de la Compagnie canadienne d'énergie Niagara.** Ces papiers créés entre 1872 et 1989 renferment des renseignements détaillés sur la conception, la construction et l'entretien de la centrale Rankine à Niagara Falls (Ontario).
 - **Fonds Roger Obata.** Cette collection renferme des renseignements sur les activités de M. Obata au sein de la communauté canadienne-japonaise.
 - **Fonds Howard Adams.** Cette documentation porte sur la carrière de M. Adams comme écrivain, enseignant et militant d'action communautaire pour les Indiens et les Métis du Canada et des États-Unis.
 - **Fonds Maurice Richard.** Ces papiers nous renseignent sur la remarquable carrière professionnelle du « Rocket » (1921-2000), un des meilleurs joueurs de hockey du Canada.
 - **Fonds Henri Bergeron.** Cette collection témoigne des activités de M. Bergeron comme auteur, communicateur et ardent défenseur de la langue française.
 - **Fonds Timothy Findlay.** Quelques derniers ajouts complètent la collection des Archives concernant ce regretté dramaturge et auteur à succès.
- Dans leur *Rapport sur les plans et les priorités* pour 2002-2003, les Archives signalaient qu'elles projetaient d'améliorer leur système de gestion des papiers personnels des ministres fédéraux et des juges de la Cour suprême qu'on leur confie en dépôt provisoire. Cependant, ce projet a dû être reporté à 2003-2004, les Archives s'étant plutôt appliquées à achever leur système de description archivistique MIKAN3.
- De plus, les Archives ont consulté le Bureau du Conseil privé au sujet de la mise à jour de leur guide de 1992 sur la gestion de l'information consignée dans les cabinets de ministres. Cependant, ce projet a, lui aussi, été remis à plus tard, les consultations

Résultat stratégique 2 : Des ressources archivistiques reflétant l'expérience canadienne et protégeant les droits des citoyens

En 2002-2003, ce résultat stratégique a nécessité des dépenses réelles de 18 148 800 \$ et entraîné les activités suivantes :

- ☐ l'acquisition de documents d'archives;
- ☐ la préservation des documents d'archives;
- ☐ la description des documents d'archives.

L'acquisition de documents d'archives

Les Archives nationales observent constamment la société canadienne afin de se renseigner sur son évolution et sa diversité culturelle. Elles acquièrent aussi de nouveaux documents pour leur collection auprès des secteurs public et privé en collaboration avec d'autres établissements d'archives et organismes. Leurs vastes fonds s'enrichissent au moyen d'achats et de dons, de legs d'institutions et de particuliers de toutes les régions du pays, et de transferts de documents de divers bureaux fédéraux. Leurs collections sur tous supports reflètent les multiples facettes de la vie au Canada et sont une source fondamentale d'information, de témoignages, de connaissances et, parfois même, d'inspiration créatrice.

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

- ☐ Les domaines thématiques dans lesquels les Archives désirent acquérir de l'information sur une période de cinq ans sont indiqués dans *Acquisitions dans le secteur privé : Orientations pour la période de 2000 à 2005*. Les objectifs des Archives pour 2002-2003 comprenaient l'acquisition de documents dans les secteurs de la culture canadienne, des industries culturelles, de la vie politique, de la vie publique et de la vie sociale. (Les acquisitions pour le Musée du portrait du Canada sont signalées à part, sous la rubrique Résultat stratégique 5.) Parmi les acquisitions remarquables de 2002-2003 qui reflètent l'histoire et le patrimoine culturel du Canada, mentionnons les éléments ci-dessous.

- **Fonds A.Y. Jackson.** Ces dessins exécutés par ce membre du Groupe des sept représentent des scènes des Territoires du Nord-Ouest, du Québec, de la Colombie-Britannique, du Manitoba, de Terre-Neuve et de l'Alaska.

- **Fonds Art Price.** Cette collection nous renseigne sur la carrière d'artiste et de sculpteur d'Art Price, surtout à partir des années 1950.

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

- En 2002-2003, les Archives nationales ont fourni des subventions à plusieurs organismes. Elles ont accordé une subvention de fonctionnement de 600 000 \$ au Conseil canadien des archives et octroyé 25 000 \$ au Trust pour la préservation de l'audiovisuel du Canada. Afin d'appuyer des projets des milieux archivistiques un peu partout au Canada, elles ont aussi versé au Conseil canadien des archives une contribution de 2,84 millions de dollars, dont 1,7 million de dollars ont été utilisés par d'autres établissements d'archives canadiens pour ajouter des descriptions archivistiques et du contenu numérique dans la base de données du Réseau canadien d'information archivistique.
- En mars 2003, Conseils et Vérification Canada a rédigé un rapport de vérification sur la gestion de l'entente de contribution conclue entre les Archives et le Conseil canadien des archives. Notre institution devra régler plusieurs problèmes pour que son programme de paiements de transferts satisfasse aux exigences de la politique du Conseil du Trésor au 31 mars 2005, date de renouvellement de ce programme. Ce rapport de vérification et des recommandations ont été présentés au Conseil de direction de Bibliothèque et Archives Canada, qui prendra des mesures à cet égard en 2003-2004.
- En juin 2002, en collaboration avec l'Institut canadien de conservation, les Archives ont organisé un *Atelier sur les techniques de conservation du papier Japon*. Des Canadiens, des Américains et des citoyens des îles Caïmans ont participé à cet atelier, qui était donné au Centre de préservation de Gatineau par un professeur de l'Université des arts et du design de Kyôto, au Japon.
- Les Archives avaient l'intention de continuer à travailler au projet d'établissement national d'archivage des données de recherche avec le Conseil de recherches en sciences humaines. Cependant, la phase II de cette initiative a été interrompue en 2002-2003; elle reprendra en 2003-2004.
- Les Archives ont continué de participer au projet quinquennal InterPARES (Recherche internationale sur les documents permanents et authentiques créés sur support électronique) coordonné par l'École de bibliothéconomie, d'archivage et d'information de l'Université de Colombie-Britannique. Le savoir-faire et les connaissances de leur personnel sont mis à contribution pour des questions telles que la conservation des documents produits dans les nouveaux environnements numériques.
- Les Archives ont aussi continué de faire partie du Groupe de travail canado-américain sur les normes de description archivistique.

canadien de généalogie. La grande majorité de ces répondants a choisi les « bases de données en ligne » comme produit devant « être développé en priorité ».

- Les Archives ont consulté des pédagogues, des bibliothécaires et des représentants d'autres établissements d'archives au sujet de l'utilisation des ressources archivistiques dans le cadre des programmes d'enseignement et des projets à réaliser en classe. Les discussions, qui ont eu lieu à Ottawa au printemps 2002, ont porté principalement sur les diverses collections et les ressources des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale résidant dans la Toile planétaire, ainsi que sur l'information à laquelle le Réseau canadien d'information archivistique donne accès. Cette consultation des principaux intéressés dans le domaine en question a permis d'amorcer la conception, pour Bibliothèque et Archives Canada, d'une stratégie d'éducation, dont l'élaboration se poursuivra en 2003-2004.

- Le 2 juin 2002, pour célébrer le cinquième anniversaire du Centre de préservation de Gatineau, on y a tenu une journée d'accueil — la première depuis l'ouverture du Centre, en juin 1997. Près de 3 000 visiteurs ont profité de cette occasion pour découvrir ce que cachent les murs de cette impressionnant édifice de renommée internationale. Au cours de cette journée placée sous le thème *Pleins feux sur nos Archives*, les visiteurs ont eu la possibilité de démystifier les archives — et de se replonger dans l'histoire du Canada dans une ambiance de fête, en regardant des trésors archivistiques très divers. Ils ont également pu se familiariser avec le travail exceptionnel que les restaurateurs et les archivistes accomplissent afin de conserver des documents uniques, fragiles et rares.

Le développement des réseaux d'archives nationaux et internationaux

Les Archives nationales jouent un rôle prépondérant dans les domaines de l'archivistique, de la conservation et de la gestion de l'information — tant sur la scène internationale que nationale. En versant des subventions et des contributions au Conseil canadien des archives, elles collaborent à la réalisation des objectifs de plus de 800 autres établissements d'archives canadiens.

Le Trust pour la préservation de l'audiovisuel du Canada est un autre bénéficiaire du programme de subventions de notre institution, qui est membre d'office du conseil d'administration et du comité exécutif du Trust (<http://www.avtrust.ca/avpl/avpl.php?fr>). Celui-ci est un organisme caritatif sans but lucratif, qui s'emploie à favoriser la conservation du patrimoine audiovisuel du Canada. Il facilite aussi la consultation de collections régionales et nationales de documents audiovisuels grâce à des partenariats avec les membres des milieux audiovisuels.

De plus, l'Archiviste national est membre de plusieurs organes nationaux et internationaux. Il occupe le poste de vice-président du Conseil international des archives (CIA), l'organisme international des milieux archivistiques. Il remplit également un mandat de quatre ans comme président de la Conférence internationale de la table ronde des archives (CITRA), qui réunit les chefs d'archives nationales des quatre coins du monde.

□ Afin de favoriser le dialogue entre les généalogistes et de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes — ainsi que ceux d'autres partenaires actuels ou éventuels — les Archives nationales ont, en janvier 2002, organisé une consultation sur le Centre canadien de généalogie, qui s'est déroulée à Ottawa du 1^{er} au 3 novembre 2002. Plus de 100 généalogistes, archivistes et bibliothécaires de toutes les régions du Canada, ainsi que des représentants du portefeuille du Patrimoine canadien, y ont assisté. Les participants ont discuté de la « généalogie canadienne en direct » et de moyens pour le Centre d'exceller comme « modèle innovateur de collaboration ». En outre, un sondage en ligne (effectué du 30 octobre 2002 au 27 janvier 2003) a permis à 2 237 personnes d'exprimer leur opinion concernant les priorités à établir pour le Centre

○ Les Archives ont collaboré avec d'autres institutions pour lancer deux importantes expositions constituées de pièces tirées de la collection philatélique. Elles ont prêté un groupe de 256 timbres de Terre-Neuve au Musée canadien de la poste pour son exposition *Reflets du Canada*, organisée en partenariat avec Postes Canada. Elles ont aussi prêté douze huiles et divers documents philatéliques de Jean-Paul Lemieux pour une exposition intitulée *Jean-Paul Lemieux — Son Canada*, à Beyrouth, au Liban. Le premier ministre Jean Chrétien et la très honorable Sheila Copps ont inauguré cette exposition au Sommet de la Francophonie qui s'est tenu à Beyrouth. Ce prêt a été organisé en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le Musée canadien de la poste.

○ Huit huiles exécutées par l'artiste de guerre Mary Riter Hamilton ont été prêtées à l'Armando Museum, dans la ville néerlandaise d'Amersfoort, pour son exposition *Against Time*.

○ Pour les célébrations du 125^e anniversaire de la signature du traité de l'Ouest n° 7 (1877), le document original a été prêté au Glenbow-Alberta Institute à Calgary au nom de la Nation Siksika.

○ La Winnipeg Art Gallery a emprunté onze huiles, cinq aquarelles et un carnet de croquis aux Archives nationales pour monter son exposition *Hindsight: William Hind and the Canadian West*. En 2002-2003, cette exposition a été présentée à deux autres endroits : l'Art Gallery of Windsor et le Musée McCord à Montréal. Le personnel des Archives a rédigé un texte pour le catalogue de cette exposition et fourni des images scannées pour le CD qui accompagne ce catalogue. (Le CD, intitulé *William Hind's "Overlanders of '62 Sketchbook"—The Journey Across the Canadian West*, a mérité un prix d'excellence de l'Association des musées canadiens dans la catégorie « Multimédia ». Le catalogue a fait l'objet d'une mention honorable dans la catégorie « Publications ».)

Toronto, où il devait être projeté, ce film allait ensuite être présenté à Londres, en Angleterre, puis à Edimbourg, à Dundee et à Aberdeen, en Écosse. Le festival de films muets Northeast Film, à Buckport (Maine), et le festival international du film d'Edmonton ont tous les deux emprunté *Back to God's Country*. La Cinémaithèque québécoise a emprunté *Alien Thunder* et le Toronto International Reel Asian Film Festival, *The Offering*.

La sensibilisation des Canadiens à leur patrimoine archivistique

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

- En collaboration avec divers partenaires, les Archives nationales ont présenté dans leurs locaux des expositions intéressantes pour toute personne désireuse de se renseigner sur le passé du Canada. Ces expositions organisées en réaction à l'intérêt croissant du public pour ce sujet ont incité les visiteurs à interagir, à apprendre, à poser des questions, à discuter et à contribuer à leur apprentissage. Ces expositions comprennent :

- *Que sont les enfants devenus? L'expérience des pensionnats autochtones.* Cette exposition produite en partenariat avec la Fondation autochtone de guérison et la Fondation autochtone de l'espoir explore un volet de l'histoire du Canada qui a encore de profondes répercussions sur le présent.

- *Mes années Trudeau — Photographies de Jean-Marc Carisse* présentait une sélection de photographies non publiées du premier ministre Pierre Elliott Trudeau — toutes prises par M. Carisse, ancien photographe officiel du Cabinet du premier ministre. (Pour ce projet, les partenaires des Archives nationales étaient Power Corporation du Canada et les cabinets d'avocats Heenan Blaikie et Gowling Lafleur Henderson.)

- *Racines scandinaves — Vies nord-américaines* jetait un coup d'oeil sur l'immigration scandinave au Canada. Cette exposition (produite en association avec le Conseil nordique des ministres et les ambassades du Danemark, de la Finlande, de l'Islande, de la Norvège et de la Suède) raconte l'histoire de l'émigration en Amérique du Nord de 1825 à 1930.

- Le 18 septembre 2002, l'exposition *Hommage à Karsh — Maître du portrait* s'ouvrait au public dans l'édifice et le site Web des Archives nationales. Cette exposition produite conjointement par les Archives, le Musée du portrait du Canada et la Bibliothèque nationale du Canada présente une sélection d'œuvres du regretté Yousuf Karsh, photographe de renommée mondiale. Les Archives détiennent en fiducie pour tous les Canadiens plus de 300 000 négatifs et épreuves — toute la collection Karsh, un héritage durable et une ressource inégalee. Cette exposition montre bien que Karsh était un grand artiste et un grand Canadien.

- Il arrive que les Archives nationales prêtent des documents de leurs collections à d'autres institutions. En 2002-2003, elles ont prêté 324 de leurs trésors, afin qu'ils puissent être vus et appréciés un peu partout au Canada et dans d'autres pays, tels que les États-Unis, le Liban et les Pays-Bas.

- En 2002-2003, les Archives ont prêté plusieurs films de leurs collections. Le film *Going Down the Road* a été emprunté par le Festival international du film de

Utilisation du site Web des Archives nationales

	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
Pages vues	20 744 987	12 227 283	13 278 000	14 046 693
Visites (hôtes uniques)	3 749 136	2 666 307	1 613 584	1 543 565

- L'équipe qui a élaboré le site Web novateur des *Archives postales canadiennes* a remporté le Prix d'excellence 2003, présenté par le gouvernement fédéral durant la Semaine nationale de la fonction publique de 2003 en reconnaissance de l'importante contribution de ce site à l'accessibilité de la riche collection philatélique de Bibliothèque et Archives Canada. Ce site figure au nombre des réalisations mentionnées dans le *Rapport sur le rendement* des Archives nationales pour la période se terminant le 31 mars 2002. Il a mérité plusieurs autres prix : celui du meilleur site Web 2002, accordé par la Fédération internationale de philatélie, la grande médaille d'or 2002, décernée par Stamp2.com, portail international voué à la philatélie, et la médaille d'or du président de la Société royale de philatélie du Canada.
- Dans leur *Rapport sur les plans et les priorités* pour 2002-2003, les Archives indiquaient qu'elles avaient l'intention de publier dans leur site Web le recensement de 1881, deuxième recensement effectué après la création de la Fédération canadienne. Cependant, ce projet a été remis à 2003-2004.
- Des descriptions et des pièces numériques ont été ajoutées à la base de données du Réseau canadien d'information archivistique (RCIA). Celle-ci renferme plus de 60 000 descriptions de collections d'archives, ce qui représente environ le quart de l'ensemble des collections des établissements d'archives canadiens. On a amélioré les moyens d'explorer le site et affiché dans celui-ci un questionnaire de sondage pour évaluer le degré de satisfaction des utilisateurs. Le site Web du RCIA continue de croître constamment : il a été visité 27 219 fois en 2001-2002 et 74 317 fois en 2002-2003.

- *Un vrai compagnon et ami — Le journal de William Lyon Mackenzie King, 1893-1950* (<http://www.archives.ca/05/0532/053201.f.html>) renferme le texte intégral des journaux personnels rédigés par Mackenzie King sur une période de 57 ans. Ce site Web interactif haut en couleur donne aux Canadiens un aperçu utile de la vie d'une personnalité politique fascinante et d'une période cruciale dans l'évolution du Canada. Il a été lancé en décembre 2002 en collaboration avec le Bureau du Canada pour le millénaire; en 2002-2003, il a été visité en moyenne 1 686 fois par mois. Pour le développement de ce site, il en a coûté en tout 580 445 \$, dont 180 445 \$ au Programme de la culture canadienne en ligne et 400 000 \$ du Bureau du Canada pour le millénaire.
- Le site Web *À travers l'objectif — Dieppe en photographies et en films* a été lancé le jour du Souvenir 2002 (<http://www.archives.ca/05/0534.f.html>). Ce site, qui offre une perspective unique sur le débarquement de Dieppe en août 1942, comprend huit films et plus de 30 minutes de séquences filmées canadiennes et allemandes sur le raid. Des sous-titres en français et en anglais ont été ajoutés aux films dont le texte est dit en hollandais ou en allemand. Des plans de cours et des suggestions d'activités d'apprentissage en classe conçus pour les élèves de l'école secondaire des premier et deuxième cycles ajoutent de la valeur à ce site. En 2002-2003, depuis son lancement le 1 novembre, ce site a été visité en moyenne 1 305 fois par mois. Pour ce projet, il en a coûté en tout 38 527 \$, dont 22 668 \$ au Programme de la culture canadienne en ligne.
- En partenariat avec les Archives de Montréal, les Archives nationales ont organisé *Expo 67 : une expérience virtuelle* (<http://www.archives.ca/05/0533.f.html>). Cette exposition virtuelle présente plus de 600 images numériques de l'Exposition universelle de Montréal, qui s'est tenue du 28 avril au 27 octobre 1967 — période choisie afin que cet événement se déroule durant le 100^e anniversaire de la création de la fédération canadienne. Ces images sont tirées des collections des deux institutions. Depuis son lancement le 18 novembre 2002, ce site a été visité en moyenne 2 187 fois par mois. Pour ce projet, il en a coûté en tout 200 306 \$, dont 108 232 \$ au Programme de la culture canadienne en ligne.
- En collaboration avec la Winnipeg Art Gallery, les Archives nationales ont, en janvier 2002, publié dans leur site Web une série d'œuvres exécutées par l'artiste William Hind et intitulée « *Le carnet Overlanders de 62* » de *William Hind* (<http://www.archives.ca/05/0536.f.html>). M. Hind a traversé les Prairies à la recherche des gisements aurifères des régions du Fraser et de Cariboo en compagnie d'un groupe de pionniers surnommés les « Overlanders ». Ce site complète l'exposition *L'Ouest canadien* (<http://www.archives.ca/05/0529.f.html>), lancée par les Archives il y a quelques années pour mettre en évidence leurs collections vastes et variées sur l'Ouest. *L'Ouest canadien* ne renferme qu'une page du carnet de croquis, mais comprend un lien qui mène au site « *Le carnet Overlanders de 62* » de *William Hind* — où les visiteurs peuvent voir toutes les pages de ce carnet et retracer le voyage de M. Hind. Pour ce projet, il en a coûté en tout 7 000 \$, dont 5 250 \$ au Programme de la culture canadienne en ligne.

- En 2002-2003, pour ce projet, il en a coûté en tout 438 242 \$: 34 337 \$ aux Archives nationales, 124 673 \$ au Programme de la culture canadienne en ligne et 279 232 \$ à des partenaires de l'extérieur.
- En mars 2003, les Archives nationales ont fait coïncider le lancement du site Web du Centre canadien de généalogie (<http://www.genealogy.gc.ca>) avec la tenue de *Gene-O-Rama*, la XXI^e réunion annuelle de la section d'Ottawa de l'Ontario Genealogical Society. Ce centre virtuel unique se développera par étapes au cours des deux prochaines années et constituera un point d'accès primaire aux ressources généalogiques au Canada.
 - En plus de ses autres ressources, le site Web du Centre canadien de généalogie renferme des plans de cours et des suggestions d'activités d'apprentissage pour les élèves de la troisième et de la quatrième années. Selon les résultats de la recherche, en plus d'être vite en train de devenir l'un des passe-temps les plus populaires en Amérique du Nord, l'étude de la généalogie et de l'histoire des familles est un excellent moyen d'initier les élèves de divers niveaux à l'histoire et aux sciences sociales. Récemment, la publication généalogique américaine *Family Tree Magazine* (<http://www.familytreemagazine.com>) choisissait le site du Centre canadien de généalogie comme l'une de ses 101 meilleures destinations où trouver des renseignements sur la généalogie et l'histoire des familles. Depuis son lancement, le site Web du Centre canadien de généalogie a été visité en moyenne 463 444 fois par mois. En 2002-2003, pour ce projet, il en a coûté en tout 703 353 \$, dont 435 500 \$ au Programme de la culture canadienne en ligne.
 - *Recensement du Canada (1901)* (http://www.archives.ca/02/020122_f.html), site Web lancé officiellement le 1^{er} novembre 2002, est une riche source d'information sur le Canada au tournant du siècle. Les résultats des recensements officiels de notre population constituent l'une des plus précieuses sources de renseignements généalogiques. En moyenne, 65 000 pages de ce site ont été vues chaque mois depuis son lancement. Ce projet donne accès à 143 000 pages de résultats numérisés mis en contexte par des archivistes. Pour le développement de ce site, il en a coûté en tout 123 687 \$, dont 92 196 \$ au Programme de la culture canadienne en ligne.
 - L'exposition virtuelle *Journaux de guerre de la Première Guerre mondiale* devait être lancée en 2002-2003, mais, à cause de retards, elle ne sera terminée que plus tard au cours de 2003. Ces journaux de guerre ne sont pas des journaux personnels, mais plutôt une source d'information historique sur la gestion, les opérations et les activités des régiments durant les années 1914-1919. Ils renferment plus de 300 000 pages de récits originaux de batailles de la Première Guerre mondiale. Les pages scannées concernant les bataillons et les unités qui ont servi durant ce conflit peuvent être consultées dans la base de données *ArchiviaNet* à http://www.archives.ca/05/05332/0533201_f.html. Pour le développement de ce site, il en a coûté en tout 302 220 \$, dont 172 976 \$ au Programme de la culture canadienne en ligne.

- Le lancement de MIKAN3 — système de description archivistique et de gestion des collections de la nouvelle génération de Bibliothèque et Archives Canada — était prévu pour juin 2003. (La date d'échéance visée pour le travail de « migration » du catalogue avait d'abord été fixée à décembre 2002 dans le *Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003*.)

- Les Archives ont conçu une stratégie pour mettre tous leurs systèmes d'accès en ligne d'ici 2005. Cette stratégie prend appui sur le projet « Archives libre accès », qui vise à mettre les documents d'archives à la portée des gens de manière novatrices. Les Archives ont commencé à examiner la possibilité de rendre tous leurs systèmes d'accès conformes aux normes de l'industrie et capables d'accepter l'architecture XML (langage de balisage extensible appelé XML) pour l'échange, la transformation et le balisage d'objets numériques. Ces travaux se poursuivront en 2003-2004 et leur champ sera élargi afin de tenir compte des besoins d'accès globaux du nouvel organisme appelé Bibliothèque et Archives Canada.

- Les Archives ont continué de collaborer à la réalisation du projet « Naming » avec le programme de formation du Nunavut Sivuniksavut à Ottawa et le ministère de la Culture, de la Langue, des Anciens et de la Jeunesse du gouvernement du Nunavut. L'objectif de ce projet est d'identifier les personnes et les événements qui sont représentés dans plus de 450 photographies prises à Igloolik par le photographe Richard Harrington, Officier de l'Ordre du Canada. Les Archives nationales incorporeront ces photographies dans un site Web qui portera sur ce projet et fournira de l'information sur les personnes et les événements reconnus.

- Le financement qu'elles ont obtenu du Programme de la culture canadienne en ligne a permis aux Archives de rendre l'histoire de notre pays plus accessible. Elles ont accru leur visibilité d'un bout à l'autre du pays grâce à l'augmentation spectaculaire du nombre de leurs expositions virtuelles, de leurs collections numériques et de leurs instruments d'accès — qui permettent aux Canadiens d'explorer l'histoire depuis leurs domiciles, leurs bureaux et leurs bibliothèques. Le succès remporté par les Archives l'an dernier est une indication des moyens qu'elles ont fournis aux gens d'entrer en contact avec le passé.

- Grâce à leur partenariat avec les Archives de France et l'Ambassade du Canada à Paris, les Archives ont pu annoncer l'arrivée en ligne de plus de 22 000 documents numérisés sur l'administration de la Nouvelle-France. Ces documents viennent du Centre des archives d'outre-mer à Aix-en-Provence, en France. Ce partenariat se poursuivra encore deux ans et s'inscrit dans le Programme Canada-France 2004, conçu pour célébrer 400 ans d'exploration et de dialogue entre la France et le Canada. Par étapes successives, ces deux pays numériseront beaucoup de documents textuels, de cartes et de plans architecturaux de la période allant des premiers voyages d'exploration des Français au Canada, au XVI^e siècle, à la fin du Régime français, en 1763. Une fois terminé, ce projet aura permis d'ajouter plus de 630 000 images dans Internet. Les 22 000 documents déjà en ligne et leurs descriptions archivistes se trouvent dans la section *Archives coloniales* de la base de données *ArchivianaNet*.

□ Le site Web des Archives est un succès sur toute la ligne. L'accès virtuel donne aux chercheurs une plus grande autonomie, car ils peuvent obtenir eux-mêmes rapidement de l'information qu'ils devaient auparavant demander au personnel des Archives.

* Augmentation attribuable à un examen systématique « en bloc » des dossiers du personnel de la Première Guerre mondiale.

Examen systématique « en bloc » de documents historiques					Pages ouvertes à la consultation
2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000		20 428 717*
					1 584 200
					2 600 000
					4 200 000

□ Les Archives travaillent actuellement à un plan pluriannuel d'examen systématique dit « en bloc » de documents historiques. Ce processus leur permet de rendre accessibles une grande quantité de renseignements gouvernementaux fréquemment demandés, sans que les clients aient besoin de présenter, officiellement ou non, des demandes. Afin de satisfaire l'immense soit d'information des Canadiens sur les soldats de la Première Guerre mondiale (1914-1918), les Archives ont procédé à un examen systématique en bloc de documents et ouvert ainsi 20 428 717 pages de dossiers du personnel. Pour évaluer le degré d'intérêt pour ces dossiers, les Archives se sont fondées sur le volume de recherches effectuées dans leur base de données *Soldats de la Première Guerre mondiale*, qui renferme des images numériques d'un certain nombre de feuilles d'engagement. L'intérêt du public pour ces documents à des fins de recherche généalogique ou par simple curiosité ne cesse de grandir depuis six ans. Ces dossiers peuvent maintenant être consultés sans délai par les clients qui en font la demande, parce qu'ils n'ont plus besoin d'être examinés en vertu de la Loi sur l'accès à l'information ni de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Examen non officiel de documents gouvernementaux en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels					Pages examinées de façon non officielle
2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000		777 195
					856 977
					1 000 009
					1 700 000

□ Les Archives nationales continuent aussi de faciliter l'accès à l'information gouvernementale grâce à une démarche qui permet la mise en commun de documents historiques en réponse aux demandes de clients — sans que ceux-ci doivent tous présenter des demandes officielles en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* ou de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Les Archives ont fréquemment recours à cette méthode d'accès, qui nécessite un examen non officiel de documents, conformément aux dispositions de la législation pertinente.

- A. La diminution de 33 % par rapport à 2001-2002 est attribuable en grande partie à la réalisation d'un examen systématique « en bloc » des dossiers du personnel de la Première Guerre mondiale. Ce processus permet de rendre accessibles une grande quantité de renseignements gouvernementaux fréquemment demandés sans que les clients aient à en faire la demande officiellement ou non. En un an, le nombre de pages ouvertes à la consultation par suite de cet examen systématique est passé d'environ 1,5 million à quelque 20,4 millions.
- B. La réduction de 19,2 % a été neutralisée par une augmentation du nombre de pages examinées non officiellement en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur l'accès à l'information*.
- C. La baisse de 26,91 % correspond à la diminution du nombre de demandes présentées officiellement dans le cadre de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.
- D. et E. Ces diminutions sont surtout attribuables à l'insuffisance des ressources en personnel, en matériel et en logiciel nécessaires pour répondre rapidement aux demandes.

Demandes officielles reçues en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels					
	2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000	
Demandes reçues en vertu de la Loi sur l'accès à l'information	1 340 ^A	2 004	2 140	2 114	
Demandes reçues en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels	3 230 ^B	3 998	4 097	3 814	
Nombre total de pages examinées	533 586 ^C	730 057	716 114	706 300	
Pourcentage de demandes (Loi sur l'accès à l'information) auxquelles on a répondu dans le délai de 30 jours	70 % ^D	96,7 %	96 %	90,7 %	
Pourcentage de demandes (Loi sur la protection des renseignements personnels) auxquelles on a répondu dans le délai de 30 jours	79,4 % ^E	99,1 %	99 %	98,5 %	

Objectifs clés, principaux partenaires et résultats généraux

□ Les Archives se sont engagées à fournir, tant en ligne que sur place, un service de référence complet et axé sur les clients. Elles s'efforcent de répondre dans un délai de 30 jours aux demandes de renseignements reçues par écrit, par téléphone, par Internet ou sur place et, en règle générale, le personnel des Archives n'a pas dépassé ce délai. Les employés ont aussi fait des prêts de microfilms, rendu possible la consultation de documents d'archives originaux et fourni des copies de documents d'archives pour étude et utilisation personnelles.

Réponses aux demandes de référence			
2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
119 807	103 408	109 715	118 457

□ Le délai de réponse est aussi de 30 jours pour les demandes de renseignements concernant d'anciens membres du personnel militaire. Cependant, l'an dernier, cette norme n'a pas été respectée à cause du volume important de demandes de vérification d'états de service militaire reçues — tant de la part d'ex-fonctionnaires et d'anciens militaires que de celle d'Anciens Combattants Canada. Les Archives ont discuté avec ce ministère de moyens officiels de simplifier les processus, de réduire le nombre de demandes et de maintenir un niveau de service élevé. Les solutions trouvées seront mises en œuvre en 2003-2004.

Nombre de pages copiées pour les clients			
2002-2003	2001-2002	2000-2001	1999-2000
2 070 889	1 638 930	1 114 711	1 473 606

□ Bien que la majeure partie de l'information gouvernementale dont les Archives nationales ont la garde soit accessible au public, certains documents gouvernementaux sont assujettis aux dispositions de la Loi sur l'accès à l'information (AAI) et de la Loi sur la protection des renseignements personnels. Les Archives doivent appliquer ces lois aux documents gouvernementaux qu'elles détiennent. Avant de permettre aux chercheurs de consulter de tels documents, elles doivent vérifier si toutes les conditions régissant la divulgation de renseignements sont réunies. Dans le numéro 25 (août 2002) d'InfoSource, on indique que, parmi les institutions régies par la Loi sur l'accès à l'information, les Archives nationales se situent au deuxième rang pour le nombre de demandes d'accès reçues. Parmi toutes les institutions gouvernementales, les Archives se classent au cinquième rang pour le nombre de demandes de renseignements présentées dans le cadre de la Loi sur la protection des renseignements personnels.

Rendement de l'organisme

Les Archives nationales devant bientôt former une nouvelle institution avec la Bibliothèque nationale, elles ont changé l'ordre de leurs résultats stratégiques afin de préciser leurs priorités. Habituellement, le travail de l'archiviste consiste d'abord à examiner, à sélectionner et à acquérir des documents, puis à assurer la conservation des fonds et à les décrire, et, enfin, à les rendre accessibles au public. Cependant, dans le présent rapport, ainsi que dorénavant, le volet « accès » constitue notre première priorité en reconnaissance du fait que les objectifs ultimes de l'ensemble des tâches et des processus archivistiques sont la prestation de services aux Canadiens, la sensibilisation du public et l'utilisation des vastes collections de l'institution.

Résultat stratégique 1 : L'accès des Canadiens à leur patrimoine archivistique

En 2002-2003, ce résultat stratégique a nécessité des dépenses réelles de 17 033 900 \$ et entraîné les activités suivantes :

- ☐ la prestation de services efficaces aux Canadiens au moyen des technologies de l'information;
- ☐ la sensibilisation des Canadiens à leur patrimoine archivistique;
- ☐ le développement de réseaux d'archives nationaux et internationaux.

La prestation de services de qualité aux Canadiens au moyen des technologies de l'information

Pour les Archives nationales, communiquer aux Canadiens les connaissances qu'elles ont amassées sur le Canada — sur l'évolution de leur société hétérogène, leur gouvernement, leur identité et les réalisations et les échecs de leur pays — est un objectif de longue date. Bibliothèque et Archives Canada conservera cet objectif.

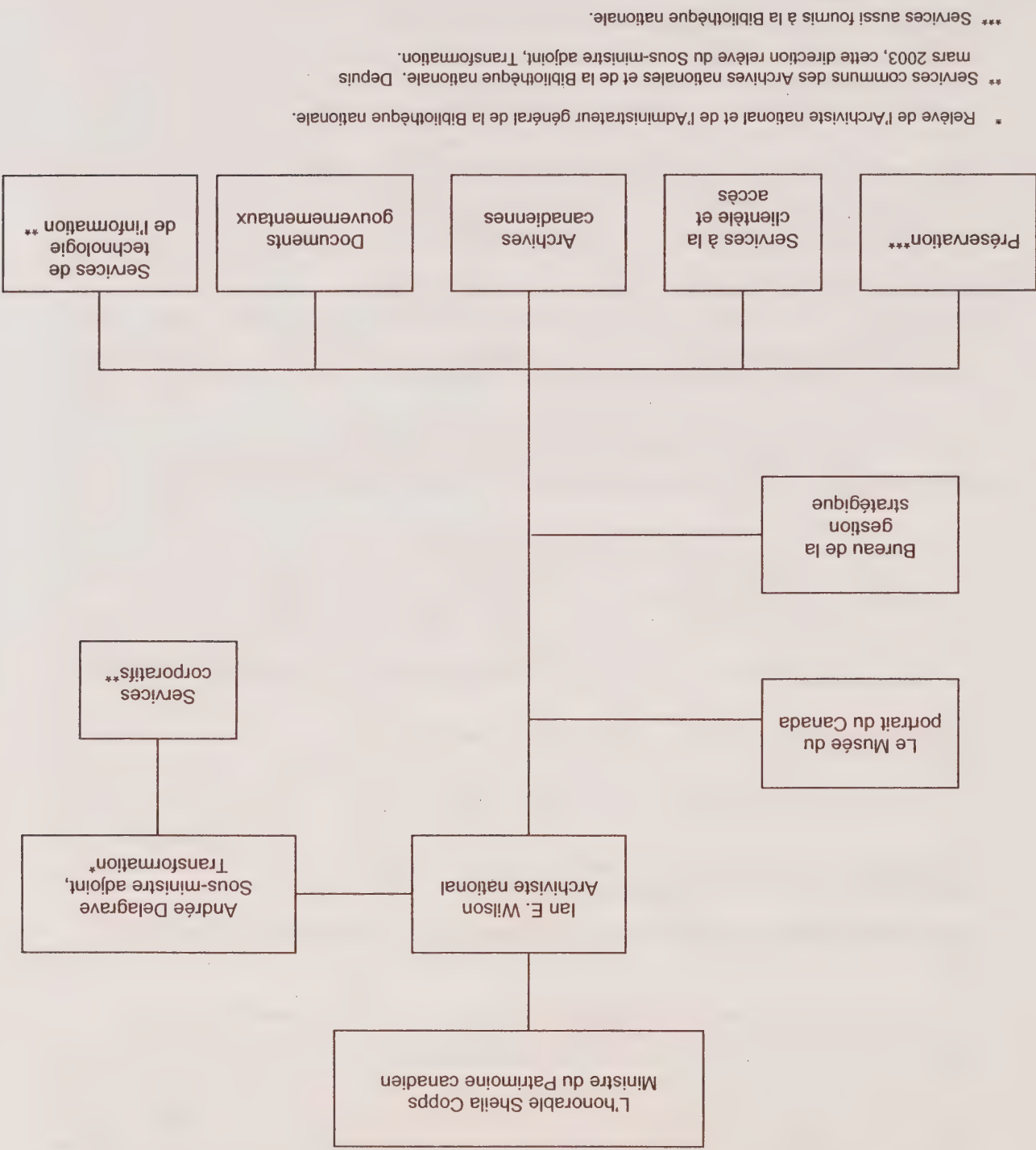
Tous les jours, des centaines de personnes de tous âges et de cultures et de milieux divers viennent aux Archives pour consulter les documents historiques du Canada. Ces clients ont de fortes attentes. Pour eux, la « facilité d'accès » suppose des collections bien organisées et bien décrites, des bases de données intuitives et intégrées, des outils d'accès en direct, des collections numérisées, des ressources Web — tous les instruments dont ils ont besoin pour trouver, au moment choisi, l'information voulue, où qu'elle se trouve et quelle qu'en soit la forme. Ils veulent de l'information fiable mise en contexte par des spécialistes, un service rapide de reproduction de documents, de photographies, de films et d'enregistrements, ainsi que des publications, des expositions et des programmes publics instructifs et intéressants.

Collections des Archives nationales du Canada

Les Archives conservent des millions de documents — y compris des timbres, des lettres, des photographies, des films, des cartes géographiques, des vidéos, des livres, des tableaux, des estampes, dessins et imprimés, et des dossiers du gouvernement — qui redonnent vie au passé. La plupart de ces documents sont uniques, fragiles et irremplaçables.

Type de document	Étendue des collections	
	2002-2003	2001 - 2002
Documents textuels	1 13 342 mètres linéaires	1 10 660 mètres linéaires
Documents textuels gouvernementaux		
Documents textuels privés	45 266 mètres linéaires	45 000 mètres linéaires
Documents électroniques	3,54 millions de mégaoctets	3,2 millions de mégaoctets
Cartes géographiques	1 791 654 pièces	1 519 000 pièces
Dessins d'architecture	1 140 522 pièces	1 053 000 pièces
Images photographiques	24 512 620 images	21 328 000 images
Documents d'art documentaire	357 130 pièces	343 000 pièces
Documents philatéliques	1 004 651 pièces	1 000 000 pièces
Documents de bibliothèque	77 741 pièces	63 000 pièces
Documents audiovisuels : son	162 627 heures	162 000 heures
Documents audiovisuels : vidéo	112 398 heures	111 000 heures
Documents audiovisuels : film	71 894 heures	72 000 heures

Structure de l'organisme



- * Relève de l'Archiviste national et de l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale.
- ** Services communs des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale. Depuis mars 2003, cette direction relève du Sous-ministre adjoint, Transformation.
- *** Services aussi fournis à la Bibliothèque nationale.

Les Archives ont tenu le *Symposium du gouvernement du Canada : Atteindre l'excellence en gestion de l'information* en février 2003, afin de promouvoir la gestion de l'information au sein du gouvernement. De plus, celui-ci a commencé à sensibiliser les gens à l'importance de la GI au moyen d'initiatives telles que le programme permanent intitulé le Gouvernement en direct et l'Initiative de la fonction de contrôleur moderne pour moderniser les pratiques opérationnelles fédérales. Il reste néanmoins beaucoup à faire sur le plan de l'investissement stratégique dans une saine gestion publique. Par exemple, il faut créer une infrastructure pour les documents électroniques afin d'en garantir l'intégrité à long terme, se pencher sur des questions de coût et de capacité, et susciter un changement d'attitude général à l'égard de l'importance de la gestion de l'information.

Canada comprendront quelque 19 millions de livres et de périodiques, 156 kilomètres de documents textuels uniques, y compris des documents gouvernementaux, 24 millions de photographies représentant des personnes, des lieux et des événements au Canada, près de trois millions de cartes et plus de 350 000 œuvres d'art documentaire.

Pour reprendre une expression commerciale, ces fonds combinés peuvent être considérés comme la « marque unique » de la nouvelle institution Bibliothèque et Archives Canada — une marque qui donnera à celle-ci un avantage concurrentiel et l'aidera à « ajouter de la valeur » pour ses clients. Les Canadiens qui veulent découvrir leurs origines, explorer l'histoire de leurs collectivités ou se renseigner sur des événements ou des gens qui les intéressent peuvent se tourner vers Bibliothèque et Archives Canada pour obtenir une documentation originale mise en contexte par des archivistes et des bibliothécaires.

Gestion de l'information

Dans le monde entier, beaucoup d'entreprises ont pris conscience de l'urgent besoin d'une bonne gestion de l'information (GI) et respectent des normes telles que la nouvelle norme de gestion des documents (ISO15489-1) de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). Une saine gestion de l'information est tout aussi essentielle au sein du gouvernement fédéral, car le centre d'intérêt de l'économie du savoir est en train de passer de la technologie à l'information. En fait, les Archives nationales sont un membre actif du comité de l'ISO chargé de produire la norme de gestion des documents et l'Archiviste national a été nommé officiellement grand responsable, au gouvernement fédéral, de la gestion de l'information.

Pourtant, malgré l'importance croissante de la GI au sein du gouvernement, il est encore difficile d'en promouvoir une vision commune. L'information doit être reconnue comme un bien public et une source de richesse pour que le gouvernement lui accorde la même importance et lui consacre les mêmes ressources de gestion qu'aux ressources financières, humaines et naturelles.

Le public s'attend à ce que le gouvernement soit transparent et responsable. Ainsi que Lucienne Robillard l'a fait observer, « une saine gestion de l'information est essentielle à l'amélioration de la prestation des programmes et services du gouvernement, à la prise de décisions éclairées et au renforcement de la responsabilité. [...] Il est essentiel que le gouvernement du Canada gère cette information comme un bien public, au nom des Canadiens et des Canadiennes ». (Voir le texte intégral des propos de Madame Robillard à http://www.ibrs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0502_f.asp.)

Par conséquent, en 2002-2003, les Archives ont reçu un financement supplémentaire de 1,2 million de dollars, afin qu'elles puissent s'attaquer à quelques problèmes de GI importants dans les ministères et mettre certaines solutions à l'essai. Cette initiative jouissait d'un fort appui et les ministères désiraient vivement régler les problèmes existants. Cependant, ce financement à court terme a pris fin en mars 2003. Ce manque de fonds nuit à la capacité des Archives d'appuyer les ministères et organismes fédéraux — en particulier alors qu'ils commencent à se pencher sur la nouvelle Politique sur la gestion des renseignements détenus par le gouvernement approuvée par les ministres du Conseil du Trésor en avril 2003.

Cette initiative audacieuse que constitue la fusion des fonds de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales créera une collection vraiment impressionnante. Ensemble, ces documents d'archives originaux et documents de bibliothèque publiés concernant le

En conséquence, l'accès est le principal objectif du nouvel organisme. Internet a créé un nouvel espace où les Canadiens peuvent apprendre comment notre pays est devenu une société unique. Les progrès de la technologie informatique ont fait disparaître de nombreux obstacles à la communication en direct. De nos jours, presque tout le monde a accès à un ordinateur — que ce soit à la maison, au travail ou dans des établissements publics tels que les bibliothèques. Des gens de tout âge sont habitués à chercher de l'information en ligne, à utiliser des moteurs de recherche, des métadonnées, des portails Internet et des sites Web. Les bibliothèques, les établissements d'archives, les musées et les galeries d'art, qui n'étaient autrefois que des installations matérielles, ont maintenant une présence virtuelle active.

Les Archives nationales se sont toujours appliquées à rendre leurs collections et leurs services accessibles — et ce, suivant des formules nouvelles qui suscitent l'intérêt des jeunes. Cela sera aussi une priorité pour Bibliothèque et Archives Canada. Par une utilisation novatrice des technologies, y compris des programmes et des services sur place et en ligne, les Archives s'efforcent de mettre le savoir à la portée de tous les Canadiens, sous des formes faciles à utiliser.

Dans son discours du Trône de 2002, la Gouverneure générale, la très honorable Adrienne Clarkson, reconnaît que notre pays peut « maintenir et compter sur une génération de Canadiens qui ont grandi en naviguant sur l'Internet, une génération [...] optimiste, que n'effraient ni le changement ni la diversité, et qui est désireuse de créer, d'innover et d'exceller ». Selon Son Excellence, ces jeunes « sont convaincus qu'ils peuvent satisfaire leurs aspirations au Canada. Notre pays doit capter et utiliser cette énergie ». (Voir le texte intégral du discours de Madame Clarkson à http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/hnav/hnav07_f.htm.)

Accès

La fusion de deux organismes du savoir tels que ceux-là libérera une énergie puissante qui alimentera la réussite du Canada dans l'économie moderne. Grâce à la richesse des connaissances emmagasinées dans leurs collections combinées (un grand nombre de ces fonds sont uniques au monde), la nouvelle institution Bibliothèque et Archives Canada jouera un rôle dynamique dans la vie culturelle de notre pays.

La modernisation est aussi la pierre angulaire de la transformation des Archives et de la Bibliothèque en l'organisme appelé Bibliothèque et Archives Canada — une transformation qui est elle-même le résultat de l'évolution rapide des technologies de l'information et des moyens de communication, et de l'engagement pris par le gouvernement pour satisfaire notre soif de connaissances sur notre pays. Ces facteurs de changement ont amené les deux institutions à reconnaître la nécessité d'avoir un mandat élargi pour que leurs collections et leurs services soient utiles non seulement aux universitaires, mais également à tous les Canadiens désireux d'apprendre toute leur vie durant.

Une initiative de transformation s'est ajoutée à ces engagements dès l'annonce du projet de création du nouvel organisme Bibliothèque et Archives Canada. Les Archives nationales et la Bibliothèque nationale ont commencé à collaborer pour ouvrir la voie à un changement fondamental afin que la nouvelle institution remplisse un mandat élargi.

Un environnement changeant

Le programme d'action du gouvernement est axé sur l'avenir et l'innovation, et a pour objectifs la prospérité à long terme et une qualité de vie élevée pour tous les citoyens. À l'occasion de la fête du Canada de 2003, le premier ministre Jean Chrétien a rappelé aux Canadiens que, pour exploiter tout le potentiel de notre pays et lui tailler une place dans le monde et l'histoire, nous devons chérir nos réalisations passées et renouveler notre engagement d'unir nos efforts. « Nous nourissons toujours l'espoir, le rêve et la conviction que le meilleur reste à venir — que nous pouvons rendre notre pays encore meilleur et atteindre une qualité de vie incomparable », a-t-il déclaré.

Les paroles du premier ministre décrivent avec justesse le contexte entourant la création de l'organisme Bibliothèque et Archives Canada. Cette institution du XXI^e siècle témoignera de la foi de notre gouvernement en la valeur du savoir, des idées, de la créativité et de l'imagination des Canadiens. Nous devons tirer des leçons de l'expérience canadienne et nous en servir comme tremplin pour l'avenir.

De plus, la nouvelle institution appuiera le programme global de modernisation des pratiques opérationnelles du gouvernement. Le défi que représente l'intégration dans une nouvelle institution, le besoin de méthodes avancées d'accès à l'information à l'ère numérique et la nécessité de jouer un rôle d'excellence en gestion de l'information dans le secteur public obligent les Archives à modifier leur mode de fonctionnement. Le programme gouvernemental de modernisation continuera de façonner l'environnement culturel des Archives et contribuera au succès futur de la nouvelle institution Bibliothèque et Archives Canada.

La modernisation et la transformation de la fonction publique pour mieux servir les Canadiens

Concernant la modernisation de la fonction publique, la présidente du Conseil du Trésor, l'honorable Lucienne Robillard, a fait la mise en garde suivante : « À défaut d'adopter des modes de gestion plus modernes et plus souples, nous risquons de perdre toute crédibilité aux yeux de la population et de mettre en péril la réputation et l'intégrité mêmes de cette institution fière et respectée. Dans une large mesure, le programme de gestion moderne a pour but premier de concrétiser cette transition. Il vise à garantir l'instauration des bonnes structures, de bonnes façons de procéder et des ressources adéquates pour nous permettre d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un gouvernement prêt à affronter le 21^e siècle. » (Voir le texte intégral à http://www.tbs-sct.gc.ca/media/ps-dp/2003/0218_f.asp.)

Le programme d'innovation du gouvernement est axé sur le leadership, des pratiques opérationnelles modernes et des stratégies en matière de ressources humaines. L'excellence et de solides valeurs en matière de services au public sont d'autres éléments

Vue d'ensemble de l'organisme

Mandat

Une fois adopté, le projet de loi C-36 constituant Bibliothèque et Archives Canada remplacera les actuelles *Loi sur les Archives nationales du Canada* et *Loi sur la Bibliothèque nationale du Canada*. Il a franchi l'étape de la deuxième lecture le 27 mai 2003, a été examiné par le Comité permanent du patrimoine canadien le 17 juin 2003 et sera renvoyé à la Chambre des communes pour sa troisième lecture lors de la reprise des travaux du Parlement, à l'automne. Cependant, entre-temps, le mandat actuel de chacune des deux institutions demeure en vigueur.

Les Archives nationales ont été créées en 1872. Leur mandat consiste à conserver l'information consignée de notre pays, y compris les documents gouvernementaux essentiels. Disposant de tous les supports documentaires, elles proposent au grand public la consultation de l'ensemble exhaustif des documents sur l'expérience canadienne ; de cette façon, elles aident les Canadiens à mieux comprendre la société dans laquelle ils vivent, ses points forts et ses points faibles, et, ainsi, à mieux faire face à l'avenir. Notre patrimoine documentaire fait connaître aux Canadiens l'histoire authentique de leurs familles. Les documents détaillés des décisions, traités et contrats du passé sont essentiels à la protection des droits des Canadiens.

Les Archives nationales assument plusieurs responsabilités particulières. Elles sont chargées, pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental, de l'identification et de la préservation des documents officiels. Aucun d'entre eux ne peut être détruit sans l'autorisation de l'Archiviste national. Les dossiers gouvernementaux et les documents du Cabinet, y compris les fichiers électroniques, considérés comme ayant une valeur historique ou archivistique doivent être transférés aux Archives afin qu'elles en assurent la garde et le contrôle. C'est aux Archives nationales qu'a été confié le mandat de choisir, d'acquérir, de préserver et d'assurer l'accès à des documents importants du secteur privé qui portent sur l'histoire du Canada dans toute sa diversité et sa complexité.

Orientations stratégiques

Les Archives nationales sont guidées par trois orientations stratégiques :

- ☐ Servir les Canadiens — Leur faire connaître leur patrimoine
- ☐ Être garantes de l'intégrité de l'information gouvernementale — Faire preuve de leadership en gestion de l'information
- ☐ Constituer un lieu d'excellence — Revitaliser notre façon de gérer et de fonctionner

Message de l'Archiviste national

Tout en vivant une période de profonde transformation, les Archives nationales relèvent les défis du XXI^e siècle. La numérisation et les réseaux de télécommunication modernes permettent aux Canadiens d'explorer les riches collections multimédias que les Archives nationales ont créées et préservées en 130 ans d'activité. Les connaissances du public et son intérêt pour l'histoire de notre pays vont croissant — en partie grâce à notre programme d'expositions dynamique. Beaucoup découvrent la pertinence et l'importance de ces collections pour mieux comprendre leurs familles et leurs collectivités. La demande commence seulement à se manifester et le potentiel de croissance est élevé.

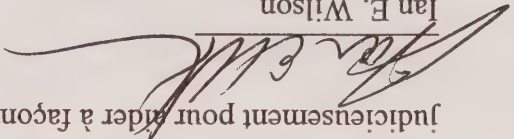
Cependant, cette situation représente aussi un défi pour les Archives : l'accroissement de l'utilisation de nos services met à rude épreuve notre capacité de répondre de façon satisfaisante à des demandes de renseignements détaillées, et pèse lourdement sur nos services de reproduction et nos ressources de préservation.

Le caractère éphémère des documents électroniques pose un autre problème de taille. Les institutions gouvernementales, les associations et les sociétés qui nous confient des documents importants adoptent des systèmes de plus en plus complexes de gestion des données. En conséquence, les difficultés associées à la conservation de documents permanents se multiplient. Tous les documents électroniques — documents radiodiffusés, bases de données, systèmes géospatiaux, sites Web, courriels, systèmes d'imagerie — dépendent de matériels dont la vie utile est très limitée, de logiciels qui tombent en désuétude encore plus rapidement et de supports fragiles et menacés d'obsolescence. Beaucoup de documents électroniques sont traités avec désinvolture : il arrive souvent que les documents d'hier se perdent en effet dans le dédale électronique.

Malgré ces difficultés, les fonctions archivistiques — sélectionner, préserver et rendre accessible des documents officiels fiables — restent essentielles à l'ère de l'information. Étant donné la précarité des dossiers électroniques et l'existence de techniques de manipulation numérique, l'engagement des archivistes à l'égard de l'intégrité des documents prend une importance renouvelée. Les Archives du Canada ne sont pas qu'une source d'information parmi tant d'autres. Elles sont la source des documents authentiques : preuves importantes et uniques des décisions et des mesures prises.

Compte tenu des attentes accrues du public en matière d'accès et du risque que pose pour la conservation des dossiers l'évolution constante des technologies, les archivistes, les bibliothécaires et nos institutions doivent modifier leurs principes et processus traditionnels tout en conservant leurs valeurs et principes de base. La transformation des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale en une seule institution, Bibliothèque et Archives Canada, répond à cette double exigence. Avant même l'adoption de la nouvelle loi, nous formons déjà une équipe. Notre but consiste à veiller à ce que les Canadiens aient accès au savoir existant sur l'histoire de leur pays — savoir qui les renseignera sur les fondements de notre société et leur permettra d'intervenir judicieusement pour aider à façonner notre avenir.

Ian E. Wilson





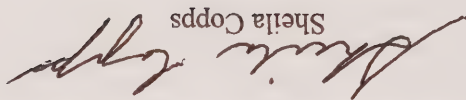
Le portefeuille du Patrimoine canadien, qui comprend les Archives nationales du Canada, collabore avec des partenaires de partout au pays afin d'élaborer des politiques et d'offrir des programmes destinés à renforcer les liens entre les Canadiens et Canadiennes et à aider les diverses communautés à mieux se comprendre.

Les Archives nationales du Canada représentent rien de moins que la mémoire collective du Canada. Institution indispensable, elles rendent possible l'accès à des documents publics et privés d'importance nationale et gèrent les archives de l'ensemble du gouvernement du Canada.

Les Archives contribuent aussi au rayonnement de notre culture et de notre patrimoine, au pays comme à l'étranger, et démontrent que le Canada est un modèle international de diversité qui se définit et se démarque par son patrimoine culturel, son bilinguisme et son multiculturalisme.

À la suite de la fusion prochaine des Archives nationales du Canada et de la Bibliothèque nationale du Canada, telle que proposée dans le discours du Trône du 30 septembre 2002 et le projet de loi C-36, la nouvelle institution, la Bibliothèque et les Archives du Canada, verra son mandat s'élargir et jouera un rôle plus important en ce qui a trait à l'interprétation, à la présentation et à l'exposition de ses collections. L'organisme utilisera davantage des outils modernes afin de joindre les Canadiens et Canadiennes de tout âge.

Le Rapport sur le rendement souligne les réalisations importantes des Archives nationales, un membre clé du portefeuille du Patrimoine canadien. Ce rapport présente aussi les résultats obtenus grâce aux efforts de collaboration et aux partenariats établis. De plus, il permet d'illustrer la contribution du gouvernement du Canada et de ses employés à la promotion et au soutien des artistes, des athlètes ainsi que des communautés linguistiques et culturelles de chez nous.


Sheila Copps

Le présent *Rapport sur le rendement* porte sur les réalisations des Archives nationales du Canada et sur la mesure dans laquelle elles ont obtenu les résultats stratégiques visés dans leur *Rapport sur les plans et les priorités* pour 2002-2003. Il témoigne de ce que nous avons fait pour servir la population de notre pays, enrichir le contenu canadien en ligne, gérer l'information et créer un lieu d'excellence.

Nous avons fait de grands progrès vers la réalisation de notre objectif en matière de services aux Canadiens — tant en direct, grâce à l'avancement de nos travaux de numérisation, que sur place, à l'aide d'un programme dynamique d'expositions et d'activités publiques. Nous avons travaillé avec des éducateurs, des bibliothécaires et d'autres archivistes pour trouver des moyens novateurs de faire servir nos ressources à des activités d'éducation systématique et d'apprentissage non structuré.

Nous avons aussi formé des partenariats fructueux avec plusieurs groupes pertinents, y compris la Fondation autochtone de guérison, la Fondation autochtone de l'espoir, le ministère de la Culture, de la Langue, des Anciens et de la Jeunesse du gouvernement du Nunavut, les ambassades des pays nordiques, l'Ambassade du Canada à Paris, les Archives de France, les Archives de Montréal, le ministère du Patrimoine canadien, la Francophonie et d'autres encore. Ces partenariats appuient nos efforts de rayonnement au Canada et à l'étranger.

En outre, les Archives ont organisé deux activités pour favoriser la compréhension des questions archivistiques. L'atelier *La généalogie canadienne en direct : construire un modèle innovateur de collaboration* nous a aidés à mieux comprendre les besoins des généalogistes amateurs et professionnels, des historiens et de nos partenaires. Le *Symposium du gouvernement du Canada : Atteindre l'excellence en gestion de l'information* était axé sur la sensibilisation du public et la création d'instruments utiles à la réalisation de cet objectif qu'est une administration publique efficace. Les participants à cet atelier sont convaincus que les renseignements et les documents doivent maintenant être gérés avec une efficacité égale à celle avec laquelle la fonction publique administre ordinairement ses ressources humaines, ses finances et ses locaux. C'est là un élément essentiel du mandat public et de notre rôle d'intendance. Cette responsabilité incombe directement à l'ensemble des gestionnaires, appuyés par les Archives et les organismes centraux, qui leur fournissent des politiques, des lignes directrices et de l'information sur les pratiques exemplaires.

Pour l'enrichissement de nos collections uniques, nous avons reçu de nombreux dons importants — en particulier pour le Musée du Portait du Canada. Nous avons pu découvrir, préserver et rendre accessibles au public beaucoup de nouvelles ressources documentaires importantes.

L'exercice 2002-2003 a marqué un tournant pour les Archives nationales et la Bibliothèque nationale, car c'est l'année où s'est amorcée la transformation de ces deux éminentes institutions en un nouvel organisme digne du XXI^e siècle. Nous avons examiné nos points de friction habituels, remis en question nos vieilles habitudes et commencé à réunir les cultures de nos deux institutions. De plus, nous avons investi dans le recrutement et la formation, et continuons de faire en sorte que notre organisme demeure un milieu de travail exemplaire — où les employés talentueux, travailleurs et intégrés sont appréciés et encouragés, et où ils peuvent actualiser tout leur potentiel. Durant le travail de transformation, les besoins d'information de nos divers clients seront, comme toujours, la préoccupation centrale des Archives nationales. Nous demeurons résolus à fournir aux Canadiens des services de la plus haute qualité.

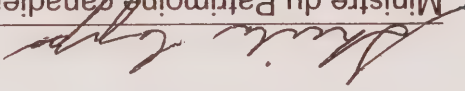
Table des matières

Sommaire	1
Message de la Ministre	3
Message de l'Archiviste national	5
Vue d'ensemble de l'organisme	
Mandat	6
Orientations stratégiques	6
Un environnement changeant	7
Structure de l'organisme	11
Collections des Archives nationales du Canada	12
Rendement de l'organisme	
Résultat stratégique 1 : L'accès des Canadiens à leur patrimoine archivistique.....	13
Résultat stratégique 2 : Des ressources archivistiques reflétant l'expérience canadienne et protégeant les droits des citoyens	25
Résultat stratégique 3 : La préservation de la mémoire institutionnelle du gouvernement du Canada	30
Résultat stratégique 4 : L'administration efficace du programme des Archives nationales du Canada	37
Résultat stratégique 5 : Le Musée du portrait du Canada	41
Comparaison des résultats stratégiques des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale	44
Annexe A : Renseignements financiers	
Aperçu du rendement financier	46
Harmonisation des résultats stratégiques et des secteurs d'activité	47
Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés	48
Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	49
Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	50
Tableau 4 : Recettes disponibles et non disponibles	51
Tableau 5 : Frais d'utilisation externe	52
Tableau 6 : Paiements de transfert	53
Annexe B : Autres renseignements	
Lois appliquées par les Archives nationales du Canada	54
Renseignements supplémentaires	54

Archives nationales du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003


Ministre du Patrimoine canadien

À avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gi-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003
Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie locale ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada — TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/48-2003
ISBN 0-660-62410-9



Archives nationales du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



National Battlefields Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/49-2003
ISBN 0-660-62411-7



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

Performance Report

**For the period ending
March 31, 2003**



**HONOURABLE SHEILA COPPS, PC, MP
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE**

TABLE OF CONTENTS

PART I: Message

Message from the Minister of Canadian Heritage	5
Message from the President of the National Battlefields Commission	7

PART II: Organization and Commission's Strategic Context

a) Mandate, Vision and Mission	9
b) Departmental Organization.....	10
1. Business Line Description.....	10
2. Human Resources.....	11
c) Strategic Intervention Framework	11
1. Context	11
2. Financial Resources.....	12
3. Changes Over the Last Few Years	12

PART III: Performance Information

1. Global Performance	15
2. Strategic Results.....	15
2.1 One of the most prestigious parks in the world	15
2.2 The opportunity to safely enjoy and use an historic park in an urban setting	17
2.3 High quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country	20

PART IV: Management Practices

a) Modern Comptrollership.....	24
b) Human Resource Management.....	24
c) Risk Management	24
d) Government On-Line.....	24
e) Service Standards.....	24
f) Regulator Affairs.....	25

PART V: Horizontal Themes

a) Sustainable Development	25
b) Social Union Framework Agreement	25
c) Service Improvement Initiative.....	26
Reporting Template for External Charging	27

PART VI: Appendix

<u>Appendix 1: Financial Performance</u>	28
Financial Table Applicable to the Commission.....	28
1. Summary of Voted Appropriations.....	28
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	29
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending.....	29
4. Resource Requirements by Organization and Business Line.....	30
5. Revenues	31
 <u>Appendix 2: Consolidated Reporting</u>	 32
Storage Tanks.....	32
Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports.....	32
 <u>Appendix 3: Other Information</u>	 33
Resource people	33
Legislation Administered and Associated Regulations.....	33

Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5

The Canadian Heritage Portfolio, which includes the National Battlefields Commission, collaborates with partners across Canada to develop policies and deliver programs that help strengthen the connections between Canadians and encourage understanding between our diverse communities.



The National Battlefields Commission is instrumental in fostering access to our history, culture and heritage, and building a strong and vibrant Canadian society. Outside of our borders, we endeavour to present Canada as an international model of diversity, as seen in our cultural heritage, bilingualism, and multiculturalism.

For almost a century, the National Battlefields Commission has been committed to preserving the Plains of Abraham, one of Canada's most important historic sites, as well as giving Canadians access to one of the most prestigious urban parks in the world. Through its activities, the Commission continues to contribute to the well-being of all Canadians and visitors from abroad who visit and enjoy this unique site, which represents an important chapter in our history.

This Performance Report highlights the important contributions from a key member of the Canadian Heritage Portfolio. Through this report, the National Battlefields Commission presents us with the results of its established partnerships and collaborations. It also sends a message that the Government of Canada and its employees take pride in strengthening and promoting our artists, athletes, language and cultural communities.


Sheila Copps

Canada

The Canadian Heritage Portfolio

Department of Canadian Heritage
Canada Council for the Arts
Canada Science and Technology Museum
Canadian Broadcasting Corporation
Canadian Film Development Corporation (Telefilm Canada)
Canadian Museum of Civilization
Canadian Museum of Nature
Canadian Race Relations Foundations
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission
National Archives of Canada
National Arts Centre
National Battlefields Commission
National Capital Commission
National Film Board of Canada
National Gallery of Canada
National Library of Canada
Parks Canada Agency
Status of Women of Canada

MESSAGE FROM THE PRESIDENT OF THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION

In spite of being a small agency that forms part of the Canadian Heritage Portfolio, the National Battlefields Commission contributes to the success of the portfolio mission as far as its human and financial resources allow. It endeavours to inform people about Canada's history, conserve and develop one of Canada's most important historic parks, strengthen bonds between Canadians, develop a sense of pride and belonging with respect to one of the Government of Canada's most prestigious sites, and promote and celebrate cultural and linguistic diversity. Its goal, then, is to enable Canadians to understand where they come from, become more familiar with their country and their history and, above all, see all of this as a heritage to be shared and preserved for future generations.

In 2002-2003, the Commission continued its efforts to conserve and maintain the site to ensure that it would remain safe and retain its prestige. On account of the site's location, the Commission must ensure that it is well looked after so that it can project a positive image of the Government of Canada in the heart of the capital of the province of Quebec. At the same time, the Commission makes optimal use of the park by offering customer service and activities that truly meet the needs of all clients.

The main highlight of 2002-2003 was the inauguration and opening to the public of the Louis S. St. Laurent Heritage House, which is now a visitor reception site and a monument to St. Laurent, Prime Minister of Canada from 1948 to 1957. It is a monument to his career as a jurist and a politician, to his major achievements and to his family life on Grande Allée in Quebec City.

Apart from that, this year was mainly one of stabilization and maintenance of quality services, studies, analysis, fit-up and improvements. The Commission is aware of the need for change to better meet its objectives and fulfill its mandate, in line with its vision and self-imposed mission.

Although the Commission feels that its resources do not allow it to promote its services adequately or to do all that it feels it needs to, in terms of educational services and history, to fulfill its mandate effectively and contribute to the portfolio mission, it continues to do all that is required of it. It strives to maintain a balance between the historic and urban vocations of the National Battlefields Park, ensure that as many Canadians as possible can enjoy the site, comply with government priorities and help the government meet its commitments.

With respect to the future, the Commission hopes to develop a steering and investment plan that it will follow until 2008, when it will celebrate its 100th anniversary. This objective, however, depends on the long-term, regular consolidation of its budgets for routine operations and investments.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'André Juneau', with a stylized, flowing script.

André Juneau
President

PART II: Organization and Commission's Strategic Context

a) Mandate, Vision and Mission

The National Battlefields Commission takes its mandate from the *Act respecting The National Battlefields at Québec*, 7-8 Edward VII, ch. 57 and its amendments, passed on March 17, 1908. The Commission is designated as a departmental corporation, listed in Schedule II of the *Financial Administration Act*, and comes under the portfolio of the Minister of Canadian Heritage. Land administered includes:

- the Plains of Abraham, site of the battle of 1759 between Wolfe and Montcalm;
- Des Braves Park, marking the Battle of Sainte-Foy in 1760;
- St-Denis Park, east of the Québec Citadel, overlooking Cape Diamond;
- the Plains of Abraham Discovery Pavilion on Wilfrid Laurier Avenue;
- the Louis S. St. Laurent Heritage House located at 201 Grande Allée East in Québec City;
- the adjoining thoroughfares, two Martello Towers on the site and a tower in Québec City.

MANDATE

to acquire and conserve Québec City's great historic battlefields;

turn them into a national park;

preserve this historic Canadian legacy for future generations;

and develop the sites so that the public can benefit from these riches.

VISION

To make this historic park a national showcase, where all Canadians can identify with and gain a better understanding of the history of Canada, and to help strengthen Canadian unity.

MISSION

To ensure that all the cultural, recreational, natural and scientific resources of the park are developed in the best interest of Canadians and that the image of the Government of Canada is strengthened without compromising the historic character of the site.

b) Departmental Organization

The Commission is made up of seven commissioners appointed by Governor General in Council. In addition, its enabling legislation authorizes a representative of the Provinces of Québec and Ontario to sit on the Commission, representing the major partners in the creation of the Commission in 1908. Its head office is located at 390 de Bernières Avenue, Québec City, on the Plains of Abraham.

1. Business Line Description

Under the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) in effect for 2002-2003, the National Battlefields Commission's organization is presenting into three activities and seven sub-activities:

Conservation, comprising the following units:

- Maintenance, which sees to maintenance of the site, its furnishings, buildings and infrastructure, provides for a safe and stable environment, minimizes the effects of wear and tear and deterioration and slows down or prevents damage;
- Landscaping, which is responsible for landscaping, horticultural and arboricultural activities;
- Surveillance and Security, which sees to it that regulations regarding peace and public order are respected; enforces traffic and parking and regulations; ensures the safety of site users; and provides for surveillance of the Commission's premises and properties;

Development, comprising the following units:

- Client Services, which includes welcoming visitors and users to the park, the dissemination of information to the public and reservations for educational interpretation activities for school and day camp clientele and the general public; for reporting purposes, the results of the new Cultural and Technical Service also go here.
- Communications, which sees to promotion and advertising for the activities and services and to ensure the visibility of the Commission and the federal government;

Administration, which comprises management and administrative services and financial services and includes Payments in Lieu of Taxes.

2. Human Resources

In 2002-2003, the Commission has 50 full-time equivalents (FTEs), distributed as follows: 28 permanent full time, 27 seasonal, 17 on call, 8 permanent part time and 17 students, for a total of 97 employees during the peak period of the year.

C) Strategic Intervention Framework

1. Context

The National Battlefields Commission was created in 1908, so it will soon be celebrating its centennial (in 2008). The site it administers was the theatre of key moments in Canadian history, decisive ones for the fate of America. To properly fulfill its mandate, to achieve its vision and its mission, the Commission hopes before long to fully restore the park and to make important strides in enhancing it so that Canadians may enjoy it to the fullest. There is still much left to do.

That is the hope that has inspired the Commission in its work during 2002-2003 and will continue to inspire it in coming years, as its own centennial approaches and excitement builds over the festivities surrounding the 400th anniversary of Québec City, since Battlefields Park was the most important gift to the people of Québec City on the occasion of its tercentenary.

Battlefields Park has become a rallying point, located as it is in the heart of Québec City, and in its role as an important federal entity here, not only by its size but by its strategic location and its visitorship: more than 4,000,000 visitors/users a year. The Park is also much sought after for the conduct of large-scale public events in Québec City, whether social, sporting, cultural or recreational: the Québec City Winter Carnival, Québec City's National Day, Canada Day and the Québec City Summer Festival, to name just a few. All of these events, which have become classics and even traditions, stress the site and call for special conservation measures.

The Commission is also subject to pressure in a number of other areas, in particular as regards beautification of surrounding areas, financial investment in the development of parks or green spaces, museums and cultural/tourist attractions throughout the Québec City region. These endeavours oblige the Commission to step up its efforts to remain competitive and sometimes to speed up development work on some parts of the park. Finally, the age of the park's infrastructure calls for a serious makeover.

The socioeconomic context may also have an impact on the conduct of activities, just as the weather may have an impact on revenue generation and may place serious constraints on the Commission, in view of its budgetary position.

2. Financial Resources

The Commission's overall budget is \$9,156,107, including the supplementary budget of \$1,145,825 for miscellaneous projects; \$7,732,226 comes from government budget appropriations, while \$1,423,881 is revenue generated by the Commission. It is important to note that this revenue represents 15.55% of the overall budget and is essential in fulfilling the Commission's mandate. It goes to pay not only wages but also operating expenses. Without this revenue, the Commission would not have been able to maintain its regular level of maintenance nor achieve the current level of service, particularly with respect to teaching activities and other public services. However, it is important to note that this amount is probably the maximum that can be achieved under current circumstances.

In 2002-2003, the Commission received an additional budget of \$425,000 under Program Integrity. This amount was distributed among the various services in such a way as to meet the most pressing needs and to allow for some leeway in the form of a \$258,000 contingency fund. This fund is also intended to cover certain capital expenditures. However, it is insufficient to enable the Commission to carry out a multi-year renovation and enhancement plan.

3. Changes over the Last Few Years

For several decades, the Commission worked to create and develop Battlefields Park. It began to enhance the Park in a modest way, with meagre resources, in the 1980s; the effort became somewhat more sustained in the 1990s as an Interpretation Centre was created. In the course of the following years, the Commission obtained special budgets for renovation work, mainly intended to ensure users' and visitors' safety, with other endowments for the enhancement of the Park, in particular through the creation of the Discovery Pavilion of the Plains of Abraham and the Canada Odyssey exhibit, and the special budget to provide suitable facilities for event organizers.

Important objectives

In view of the site's importance as a historic Canadian park and as an urban park, the Commission feels that to properly fulfill its mandate and achieve its mission and vision, it must be able to carry on the endeavours it has begun while shaping them so that they have a greater impact on all Canadians. Its present resources, however, do not enable it to achieve the level of activity it would like. As an example, the Commission is planning:

- To become the reference for the Conquest and all that ensued for the history of Canada and America;
- To make highly successful educational programs nationally available;

- To develop interpretive and outreach programs and teaching tools for various client groups, both in terms of history and of nature;
- To give greater scope to thematic interpretation activities and to forge links with various other groups;
- To undertake archaeological digs and create participatory workshops;
- To redevelop certain parts of the Park,
- To place greater emphasis on the “nature” component;
- To keep plantings going longer into the fall;
- To raise the level of some of the shows that are put on and to give greater support to the cultural community and the representation of Canadian cultural diversity;
- To provide more services to visitors.

PART III: Performance Information

1. GLOBAL PERFORMANCE

On the whole, the National Battlefields Commission has met its obligations as regards regular operations in its various fields of endeavour and has maintained the same level of service as the previous year. It completed renovations of the Louis S. St. Laurent Heritage House and inaugurated it. In addition, by gaining for the objectives set out above, the Commission also succeeded in redeveloping parts of the Park and improving some of the services and activities offered to the public. Fuller explanations will be found in the presentation of results.

The year 2002-2003 was actually more one of stabilization and maintenance of services, studies and analysis, even though some of the actions taken will help improve services in coming years: for example, the redesign of the Commission's website.

2. STRATEGIC RESULTS

2.1 One of the most prestigious parks in the world

Context and background

The Battlefields Park (Plains of Abraham) was created in 1908 at a time when large urban parks were being created all over the world and was one of the first historic parks created in Canada. By its layout, its horticulture and its geographical location, it is among the most prestigious urban parks in the world. It was laid out by Canada's premier landscape architect, Mr Frederick G. Todd. It helps to emphasize the value of the Canadian government's role in the heart of the capital of the province of Québec.

The Commission's objectives are to ensure a high-quality layout in order to maintain the Park's prestige and to continue to provide the Canadian people with one of the world's most prestigious parks.

Resource assignment

The resources allotted to the achievement of this result are mainly the regular budget of the development, horticulture and arboriculture Service, which is set at \$551,840. This amount includes \$150,000 under Program Integrity.

Partnerships

The Commission has primary responsibility for the achievement of this important goal. All partners play a role in promoting this horticultural site, since the Commission is a member of such associations as the Association des Jardins du Québec, and in conducting

activities to raise awareness of various aspects of the natural sciences and of the importance of protecting the environment. Among the partners in the Great Celebration of Nature, held in 2002, were the Department of Natural Resources of Canada, the Jardin zoologique du Québec, the Société de l'arbre du Québec, the newspaper Le Soleil, and the landscaping firm Enviram.

Key objectives and overall results

For the Commission, managing one of the world's most prestigious parks contributes to:

- Strengthening feelings of pride and belonging among park visitors and also the government of Canada's presence in the heart of Québec City;
- Raising public awareness of the importance of protecting the environment and nature in everyday life;
- Acquainting thousands of visitors and users with the heritage value of the Park thanks to its historical, cultural, recreational and natural wealth;

Issues and risks

In order to accomplish this, the Commission must maintain high development quality so that the Park's appearance can sustain comparison with new developments in the surrounding area, even if it is sometimes necessary to alter its work schedules. This is a large challenge, as the Commission has so little leeway financially and in terms of human resources. What's more, the Park will be celebrating its centennial in 2008 and a number of areas need to be redeveloped or rejuvenated. A certain amount of work is also required to ensure visitor safety. These considerations, together with growing public interest in horticulture, places increased expectations and obligations on the Commission in this area.

Links to the RPP

In connection with the objective of managing one of the world's most prestigious parks and in line with established plans and priorities for 2002-2003, the Commission, in addition to maintaining what was already considered a very good development quality, has undertaken some redevelopment in high traffic areas for an additional sum of \$40,000, thus enabling a few of the Park's main attractions to be enhanced. Thus, it developed an improved design for the pedestrian entrances to the Park, and landscaping was done around the Louis S. St. Laurent Heritage House. A "Great Celebration of Nature" event was held to publicize the Commission's services, its natural and horticultural heritage, and to make visitors aware of the importance of nature in everyday life. It should however be noted that interpretation and awareness activities are covered by the communications budget.

The Commission allotted additional resources on the order of \$50,000 to keep floral arrangements blooming longer than in previous years for the benefit of users and visitors, since there are many tourists in September and early October, what with warmer autumn weather, and to do some other horticultural work, in particular shrub maintenance.

Each of the Commission's services is undertaken for the purpose of managing one of the world's most prestigious parks, even though the main beneficiary is the development, horticulture and arboriculture department.

Client satisfaction

The Commission does not have sufficient resources to have a professional survey done to determine client satisfaction. However, a professional survey done in 1998 showed that 92% of visitors/users were (very or fairly) satisfied with the Commission's work as the site manager. A few in-house surveys have more recently corroborated this degree of satisfaction. We are unable to supply any precise recent data, but on the basis of comments heard from visitors and staff observations, the Commission believes that the rate of satisfaction held up well in 2002-2003.

2.2 The opportunity to safely enjoy and use an historic park in an urban setting

Context and background

In order to properly fulfill its mandate, the Commission must engage in land conservation operations, do maintenance and undertake more thorough renovations when necessary, and look after surveillance and safety operations for users so as to prevent accidents and damage. It also has a responsibility to enforce regulations applicable within park boundaries, that is, the park regulation as such and road traffic rules.

The main challenge for the Commission, in achieving this result, is to maintain the balance between the Park's historical and urban vocations, that is, between its role of interpreting history and its use for popular public activities. It must also preserve the peaceful nature of the Park even as it makes it a dynamic place with full public access.

Resource assignment

The resources allotted to achieve the desired result mainly consist of the regular budget of the maintenance Service, \$1,033,159, and the security Service's budget of \$333,075, for a total of \$1,366,234, which includes the distribution of Program Integrity funding to each unit, the amounts being respectively \$88,000 and \$20,000.

Partnerships

In order to achieve this result, the Commission has for some years been in partnership with **Québec City** in conducting maintenance, refit and equipment loan projects valued at approximately \$100,000. In addition, the Commission is taking advantage of a co-operative arrangement with the **Department of National Defence** for the supply of energy, the exchange of services and the use of a parking lot. **Québec City** also supports the Commission with respect to various offences or accidents that may occur on Park grounds.

Key objectives and overall results

For the Commission, allowing quiet use and enjoyment of Battlefields Park consists of:

- Making a federal territory in the heart of Québec City into a locus of exchange where people can get together, have fun and find common ground.
- Enabling the park grounds to be used for historical, cultural, recreational and nature uses.
- Enabling the park grounds to be used to enhance public welfare, at once through their relaxation function and their sporting uses.
- Helping to strengthen the Canadian social fabric and emphasize those values that set us apart (respect for diversity).
- Helping to foster a feeling of identity by managing, maintaining and developing the park grounds in such a way that users and visitors will be proud of the park, their park, an important property in the City of Québec.

Issues and risks

Levels of maintenance and safety both depend on the use made of the site. As it happens, use of the site has greatly increased over the last few years and the Commission has been receiving an increasing number of requests from various groups for use of the Park. Such use involves expenditure of resources to establish agreements for site and building control, maintenance and cleaning. Even though some organizations are required to pay the cost of this work or even do the work themselves, the fact remains that such uses put pressure on the Commission which it, as a major socioeconomic player, is duty-bound to respond to.

During 2002-2003, after agreements were reached with certain organizations, the management method for site maintenance and repairs on the Plains of Abraham was amended. Thus, it was agreed that the Commission would be in charge of land management in order to have better control and to ensure better site repair and maintenance quality after each use. This new method will enable a larger number of visitors/users, like certain organizations, to take advantage of, admire and benefit by the very sought-after green spaces of the Plains of Abraham.

Maintenance and safety also depend on the age of the infrastructure, much of which is in need of serious repair. For example, some roads have deteriorated greatly and some sidewalks will soon be dangerous to users.

Moreover, the Commission is planning to renew much of the infrastructure between now and 2008, which will be its 100th anniversary and also the 400th anniversary of Québec City, so that Battlefields Park will be in the most satisfactory and safest possible condition for the occasion and able to bear comparison with all the redevelopment and beautification being done by Québec City and Québec's Commission de la capitale nationale on the periphery of the Park.

Finally, as previously mentioned, the Commission has very limited financial leeway to cope with unforeseen expenditures or serious breakage.

Links to the RPP and specific results

Having regard to its 2002-2003 Report on Plans and Priorities, the Commission has:

- Arranged for surveillance and maintenance of the Park and its property and maintained movables and immovables, vehicles and infrastructure to the extent it could afford under routine operations.
- Completed the refit of the Louis S. St. Laurent Heritage House (at a cost of \$172,000) and undertaken the maintenance of the building. The house is now open to the public; as expected, it is generating rental income of about \$40,000, which helps to pay for its maintenance and operation.
- Done some redevelopment as indicated, but the main emphasis has been on the achievement in attaining the previous result, which was more the responsibility of the development Service.
- Pursued its co-operation with Québec City, which is offering a contribution assessed at about \$100,000.
- Allotted \$33,000 more than in 2002-2003 for maintenance and \$20,000 more for safety, when additional credits were received under Program Integrity.
- Allowed the use of Battlefields Park grounds for such large events as the Québec City Winter Carnival, Québec's National Day, Canada Day, the Québec City Summer Festival and some 50 other events of lesser scope that nonetheless had significant economic, social and cultural spinoffs for Québec City and the region.
- Allotted about \$116,000 for traffic signage, street signs in the Park, the rebuilding of ornamental fences and the conduct of a number of studies, in particular for the redevelopment of the sports field, the lighting system, a retaining wall, etc.

Client satisfaction

With respect to client satisfaction, the situation is the same as under the previous point.

At all times the Commission seeks to enable Canadians of all ages to move about the Park (the accessible and permitted areas) in complete safety, whether on foot, on bicycles, in cars or on cross-country skis. Thus, the Commission is helping to maintain a healthy environment and preserve our natural and heritage spaces while giving prominence to the role of the government of Canada.

2.3 High quality activities and services to increase awareness of the area's assets, as well as its history and the history of the country

Context and background

Beyond the necessity of protecting the integrity of Battlefields Park, its layout, its beauty, ensuring its maintenance, safety and usability, the Commission plans to enhance the Park grounds, make their history known and become a reference for the history of the battles fought there and of the Conquest. Therefore, it has to be dynamic and provide quality activities and services to make people aware of the wealth of the Park, its history and Canada's history.

Resource assignment

Three units are devoting their respective budgets to achieving that goal.

Client Services, with a budget of \$600,766, puts on various interpretation activities for groups of all ages, in particular guided tours and teaching interpretation activities. In addition, it manages exhibits and visitor facilities such as the Battlefields Park Interpretation Centre, the "Canada Odyssey" on the history of Canada, the Martello towers and the Louis S. St. Laurent Heritage House, which was opened to the public during the summer of 2002.

Cultural and Technical Services, with a budget of \$72,200, puts on some 43 free shows at the Edwin Bélanger Bandstand and looks after technical maintenance for exhibits.

Communications Services, with a budget of \$215,712, promotes all of the Commission's services and activities and helps to organize one-off events to publicize various aspects of the Plains of Abraham (Battlefields Park).

The total resources devoted to achieving this result, consisting mainly of enhancement expenditures, are \$888,678. Program Integrity has enabled new resources amounting to \$40,000 to be allotted to routine operations in these areas.

Partnerships

All of these services have a number of partnerships that help make their activities a success. In particular, these are sponsorships, whether by Le Journal de Québec, CITF Rock Détente, TQS, the newspaper Le Soleil, or FM 93, that enhance the visibility of services, activities and shows in the media. There is also an exchange of services with the Musée national des beaux-arts du Québec (formerly known as the Musée du Québec), which lends space for the Interpretation Centre. In addition, partners from various tourist associations have developed tour packages: in particular the Québec City Citadel, Parks Canada, the Observatoire de la Capitale and Les Chalets Mont Sainte-Anne.

In 2002-2003, the value of these partnerships was set at about \$170,000. Some partners provided the Commission with free advertising, others gave discounts, and still others offered door prizes at special activities organized by the Commission.

Key objectives and overall results

The Commission's activities and services contribute to some extent to the strategic objectives of the Department of Canadian Heritage, that is:

- Showing initiative in raising awareness of Canadian history;
- Helping to strengthen the Canadian social fabric and emphasize those values that set us apart (respect for diversity) by raising awareness of the period of the Conquest through exhibits and various interpretation activities.
- Promoting understanding of the origin of Canada's linguistic duality and the contributions of First Nations through exhibits and interpretation activities.
- Promoting understanding of the inheritance handed down by the French, the British, the Canadians and the First Nations people living together in New France through exhibits and interpretation activities.
- Promoting access to and participation in Canada's cultural life by putting on shows and giving artists, including young artists and those from other provinces, an opportunity to perform and become better known.

Issues and risks

In seeking to achieve enhancements and fulfill its mandate as it would wish to do, the Commission faces significant but very stimulating challenges. A very great deal remains to be done in view of the enormous potential of the park grounds, their history, the history of the country as it relates to Battlefields Park and to the Conquest, to more effectively achieve the key objectives mentioned above.

The main goal is to make significant progress by 2008, for the Commission's 100th anniversary. By 2008, the Commission ought to have taken its rightful place and extended its activities to the national level. However, there is a danger that it will not have enough financial resources.

Links to the RPP and specific results

Having regard to its 2002-2003 Report on Plans and Priorities, the Commission has:

- Hosted a number of visitors at the Interpretation Centre, the Martello towers, the “Council of War” activity, the guided bus tour, and the Canada Odyssey exhibit, the total attendance at which reached 36,160* visitors. The number of visitors in 2002-2003 held steady with respect to the previous year.
- Put on some 40 teaching interpretation activities through various school and adult education groups. Attendance stood at 1,019* groups, or about 39,208* individual participants; this was an increase of some 19% over the previous year.
- Organized thematic events such as the Great Celebration of Nature, Abraham’s Big Picnic, the Plains of Abraham on the Qui Vive, Halloween and the Magic of a Traditional Christmas. These activities attracted some 14,000* visitors.
- Finished the first phase of a complete overhaul of its website at <www.ccbn-nbc.gc.ca> to bring it in line with Government On-Line standards. The website development will continue over the next few years.
- Kept up its efforts to obtain sponsorships and partners and maintain the same level as in previous years, that is, some \$170,000.
- Invested some \$16,000 in the review and improvement of interpretation activities, to bring them more in line with educational programs and clients’ expectations, and in the preparation of new activities.
- Inaugurated the Louis S. St. Laurent Heritage House and its illumination.
- Invested some \$17,000 in various equipment to improve the shows at the Edwin Bélanger Bandstand.
- Allotted some \$16,000 to the first stage in a new military history exhibit.

Unlike in some previous years, the Commission was unable to obtain a sponsorship from Public Works and Government Services Canada (PWGSC). It had to make up for this (some \$175,000) with a budgetary contribution obtained through Program Integrity. As a result, it was unable to do much more publicity for the Canada Odyssey exhibit or the Louis S. St. Laurent Heritage House.

Client satisfaction

As for client satisfaction, attendance of faithful clients is a revealing indicator; and such has been the case with the teaching interpretation activities, as many schools come back each year with groups from various grades, and with the Edwin Bélanger Bandstand, where people attend several shows during a given season. The increase in attendance at each show also points to increased client satisfaction. In 2002-2003, attendance at the Edwin Bélanger Bandstand rose by 38%, to 65,000* spectators.

Here again, the Commission lacks the requisite resources to do professional surveys to ascertain client satisfaction.

* *A tally of attendance at the activities is kept manually, but systematically, by Commission employees .*

PART IV: Management Practices

a) Modern Comptrollership

In 2002-2003, a study was completed of the capabilities of the National Battlefields Commission (NBC) vis-à-vis modern management practices. An action plan was prepared in 2003-2004 and subsequently implemented.

An analysis of the Commission's management practices showed a number of areas for improvement. Some of these improvements have already been made, in particular in the area of greater attention to human resources and work management and an improved interrelation between services thanks to more frequent group meetings to plan and monitor activities. Other areas for improvement may become evident over the next year.

b) Human Resource Management

A human resource management framework has been in effect at the Commission since 2000-2001. The above-mentioned assessment of modern management practices showed that certain improvements were required. In 2002-2003, the Commission appointed one of its management staff to deal with human resource management.

c) Risk Management

In 2002-2003 Consulting and Audit Canada did a review of internal audit priorities and identified the risks faced by the Commission on the basis of the rates set for small organizations. An internal audit plan was recommended for 2003-2004 and 2004-2005.

d) Government On-Line

In 2002-2003, the Commission took the first essential step to comply with the Government On-Line project. The code base for its website was overhauled in accordance with the standards in effect and with due regard for all the components needed to complete the site. Already, Canadians can more easily get to know the Commission and the services it offers. The website address is www.ccbn-nbc.gc.ca.

e) Service Standards

To date, the Commission has not established any service standards. However, it takes great care to respond promptly to any inquiries or complaints from the public in order to ensure quality service.

f) Regulatory Affairs

In accordance with what was said in the previous report, the National Battlefields Park By-law was revised and adopted at the beginning of the 2002-2003 fiscal year.

PART V: Horizontal Themes

a) Sustainable Development

As manager of a public park in an urban setting, efforts in regard to sustainable development consist of maintaining the tree population, safeguarding the integrity of the site and its natural resources and taking steps to protect the environment in the course of ongoing maintenance and conservation activities.

The preservation and conservation of a park, such as the Plains of Abraham, at the heart of the City, contributes to a certain extent to the protection of the environment and ensures that Canadians can relax in a green and pleasant environment. The Commission is adopting an ecological vision by respecting the environment in all it does. It manages a 108-hectare park with more than 6,000 listed trees representing upwards of 80 species. The tree cover helps to offset the greenhouse effect as it absorbs some 15 tonnes of CO₂ every year. The Commission also grows an assortment of flowers to beautify the Park. The Commission's greenhouses produced some 100,000 annuals, biennials and perennials. In fact, this park acts as the lungs of Québec City.

In this respect, the Commission is enhancing Canada's Performance by helping to provide a clean and healthy environment and preserve our natural spaces.

b) Social Union Framework Agreement

Because of the nature of its operations, the National Battlefields Commission is not much affected by the social union framework agreement. However, two aspects have a particular impact on the Commission: services for the disabled and the well-being of children.

In terms of services for the disabled, the Commission maintains access to various sectors and attractions, but is aware of the shortcomings in terms of disabled washroom facilities in the centre of the park. Public buildings are accessible, with the exception of some historic structures exempt from this requirement, notably the Martello Towers. An interpretation panel has been set up to provide information on the towers.

With regard to the well-being of children, the Commission is most active in the areas of education and enhancing cultural heritage. It provides, at reasonable cost, a variety of group and interpretative activities related to the historic, natural and scientific aspects of the Plains of Abraham. The Commission provides children with an enriching and educational experience, based on their level of schooling. The activities help to develop a desire for learning, respect for others and an interest in our heritage.

In this respect, the Commission is enhancing Canada's Performance by helping to create a more inclusive society that gives children a good start in life.

c) Service Improvement Initiative

As previously mentioned, the Commission has no recent general survey to assess client satisfaction. The professionally done 1998 survey and the in-house surveys of recent years have shown a high percentage of satisfaction with the work of the Commission (92%) and the maintenance of the site.

The Commission's budget is insufficient to conduct a large-scale survey such as was done in 1998. The in-house survey done in 2002-2003 shows that in general, clients are satisfied with the services and interpretation activities.

Attendance at activities may to some extent reflect client satisfaction, in particular when client fidelity is observed from one year to the next. In these cases, the clientele grew by some 19% on the average.

The Commission is constantly seeking to improve client satisfaction on every level: Site maintenance, quality of activities and services, exhibits, interpretation, etc.

Reporting Template for External Charging (\$ thousands)

<u>Name of Fee Activity *</u>	<u>Fee Type</u>	<u>Fee Setting Authority</u>	<u>2002-2003 Actual Revenues</u>	<u>Estimated Full Cost to provide good or service</u>	<u>Consultation and Analysis</u>	<u>Service Standard</u>	<u>Performance Results</u>
Parking lots	(R and P)**	Minister's authority to set the price to be paid for the provision of services	\$942,398	\$202,514	Public consultation through the press and notices published in the Canada Gazette	No particular standard. Snow removal and maintenance of spaces. Parking attendant services available.	100 % use in summer and 80 % use in winter – some areas closed to traffic. Constitute the main revenue source
Educational activities and visitors welcoming	(R and P) **	Minister's authority to set the price to be paid for the provision of services	\$249,114	\$367,000	Public consultation through the press and notices published in the Canada Gazette	No particular standard. Information provided quickly. Ratio – one guide (interpretation) to 30 students	Increase in client base about 19 % Satisfaction with educational programs : 99 % rate them "excellent" or "good"
Rental of premises	Office rental	Contractual authority	\$178,982	\$24,298	Contract terms	Agreement signed between lessee and lessor.	No complaints, compliance with agreement.
Other revenue	Fees for use of site, vending machines and other services	Contractual authority and Minister's authority to set the price to be paid for the provision of services	\$53,387	\$13,533	Public consultation through the press and notices published in the Canada Gazette. Contract terms, as regards fees	Competitive price	More than 50 organizations use the site.

* Please note that Name of Fee Activity in this table does not correspond to the 2002-2003 RPP. The correction has been made for the 2003-2004 RPP.

This will give us a consistent method for the financial statements, the RPP and the next performance report.

** (R et P) – Rights and privileges.

PART VI: Appendix

APPENDIX 1: Financial Performance

FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW

It should be noted that in financial tables 1, 2, 3, and 4 below, the discrepancy between planned spending and total authorities and actual spending are due to special budget in particular for the renovation of the Louis S. St. Laurent Heritage House.

FINANCIAL TABLE APPLICABLE TO THE COMMISSION

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4. Resource Requirements by Organization and Business Line
5. Revenues

1. Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (Thousands of dollars)				
Vote		2002-2003		
		Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
The National Battlefields Commission				
65	Operating Expenditures	6,140	6,140	5,587
65 A	Operating Expenditures		985	1,229
65 A	Operating Expenditures		65	65
65 A	Operating Expenditures		94	94
65 A	Operating Expenditures		2	2
(S)	Expenditures pursuant to Section 29,1 (1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,200	1,424	1,424
(S)	Contributions to Employee Benefit plans	367	446	446
Total Department		7,707	9,156	8,847
1. Main Estimates, Supplementary Estimates and other authorities.				

2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)

The National Battlefields Commission	FTE*	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Planned spending	50	7,602	105		7,707		7,707
(total authorities)	50	8,864	292		9,156		9,156
Total Actual spending	50	8,555	292		8,847		8,847
Other Revenues and Expenditures							
Respendable Revenues							(1,200)
(total authorities)							(1,424)
(Actual)							(1,424)
Cost of services provided by other departments							58
(total authorities)							58
(Actual)							58
Net Cost of the Program							6,565
(total authorities)							7,790
(Actual)							7,481

Note : Because of rounding off, figures may not add up to totals shown.

Operating includes contributions to employee benefit plans and ministers' allowances.

* Includes Operating Revenues pursuant to section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act*.

3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending (thousands of dollars)

	2002-2003				
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
The National Battlefields Commission	12,300	10,093	7,707	9,156	8,847
Total	12,300	10,093	7,707	9,156	8,847

4. Resource Requirements by Organization and Business Line

Comparison of 2002-2003 RPP Planned Spending and Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Business Line (thousands of dollars)

The National Battlefields Commission	Business Lines				
	FTE *	Conservation	Development	Administration	Total
Planned spending	50	2,237	653	4,817	7,707
(total authorities)	50	2,878	1,419	4,859	9,156
Total Actual Spending	50	2,569	1,419	4,859	8,847
% of TOTAL		31.43	15.50	53.07	100.0

Note : Administration includes: \$3,606,493 of Payments in Lieu of Taxes and special projects.

Total includes special budget allowed of \$1,145,825, increase of \$200,000 in expenditures pursuant to section 29.1 (1) of the *Financial Administration Act* and contributions to employee benefit plans and minister' allowances.

*Includes Operating Revenues

5. Revenues

The increase in revenues in 2002-2003 over 2001-2002 largely came from admission fees, the gift shop, parking lots and rental of premises.

Revenues by Business Line (thousands of dollars)					
Respendable Revenues					
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned Revenues	2002-2003	
				Total Authorities	Actual
The National Battlefields Commission					
Fines and penalties	017	007			
Total Non-Tax Revenues	017	007			
<u>Section 29.1 (1) of the Financial Administration Act</u>					
<u>-Parking lots:</u>					
-Laurier	342	417	360	424	424
-Montcalm	060	058	053	060	060
-Street parking and Cap-aux-Diamants	118	194	183	198	198
-Discovery Pavilion	192	252	214	260	260
<u>-Entrance and user fees:</u>					
-Shop, Internet and vending machines		037	021	039	039
-Exhibits: Interpretation Centre, Martello Towers 1&2, Discovery Pavilion	028	054	055	064	064
-Guided bus tours	008	011	011	012	012
-Interpretation activities	085	157	150	155	155
-Various uses (sites, buildings)	019	034	031	033	033
-Rental of premises	206	138	122	179	179
Total Non-Tax Revenues	1058	1352	1200	1424	1424
Total Respendable Revenues	1075	1359	1200	1424	1424

APPENDIX 2: Consolidated Reporting

STORAGE TANKS

Status of Fuel Storage Tanks on The National Battlefields Commission owned land

Annual Report for April 30, 2003

As required under the CEPA, Part IV, *Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands Regulations*, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned regulation, updated to December 31, 2002.

The following number of underground storage tank systems:

Three storage systems, two (gas and diesel) at the shops located at 701 Chemin St Louis, Québec City and one (fuel oil) at the greenhouses at 1230 Briand Avenue, Québec City are registered with the National Battlefields Commission and comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*

STATUTORY ANNUAL REPORTS AND OTHER DEPARTMENTAL REPORTS

This Departmental Performance Report on the National Battlefields Commission replaces the annual report provided for under the Commission's incorporating instrument.

The National Battlefields Commission is required to produce the following reports annually:

- The Report on Plans and Priorities (Estimates);
- The Annual Report of *the Access to Information Act* and *the Privacy Act*;
- The Annual Review of the *Official Languages Act*.

APPENDIX 3: Other Information

RESOURCE PEOPLE

Michel Leullier, Commission Secretary

e-mail: michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca

Louise Germain, Assistant Secretary

e-mail: louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca

Anne Chouinard, Administrative Assistant

e-mail: anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca

Gérard Boulianne, Financial Officer

e-mail: gerard.boulianne@ccbn-nbc.gc.ca

The National Battlefields Commission

390 de Bernières Avenue

Québec City (Québec)

G1R 2L7

Telephone: (418) 648-3506

Facsimile: (418) 648-3638

Web Site Address: www.ccbn-nbc.gc.ca

LEGISLATION ADMINISTERED AND ASSOCIATED REGULATIONS

Act respecting The National Battlefields at Québec, 7-8 Edward VII, ch. 57 and its amendments.

National Battlefields Park By-Law, SOR/2002-186, May 9, 2002.

ANNEXE 3 : Autres renseignements

PERSONNES RESSOURCES

Michel Leullier, secrétaire de la Commission
Courrier électronique : michel.leullier@ccbn-nbc.gc.ca
Louise Germain, secrétaire adjointe
Courrier électronique : louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca
Anne Chouinard, adjointe à l'administration
Courrier électronique : anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca
Gérard Boulianne, agent financier
Courrier électronique : gerard.boulianne@ccbn-nbc.gc.ca

Commission des champs de bataille nationaux
390 av. de Bernières
Québec (Québec)
G1R 2L7

Téléphone: (418) 648-3506
Télécopieur (418) 648-3638
Adresse du site Web : www.ccbn-nbc.gc.ca

LOIS APPLIQUÉES ET RÉGLEMENTS CONNEXES

Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec, 1908, 7-8 Édouard VII, chap. 57 et amendements.
Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux, DORS/2002-186, 9 mai 2002.

ANNEXE 2 : Groupement des rapports

RÉSERVOIR DE STOCKAGE

<p>État des réservoirs de stockage de pétrole sur les terres appartenant à la Commission des champs de bataille nationaux</p> <p>Rapport annuel pour le 30 avril 2003</p> <p>Conformément à la partie IV de la LCPE, Règlement sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits apparentés sur le territoire domanial, le présent rapport fournit l'information énoncée à l'annexe II dudit règlement et mise à jour au 31 décembre 2002.</p> <p>Le nombre suivant de systèmes de stockage souterrains :</p> <p>Trois systèmes de stockage, deux aux ateliers (essence et diesel) situés au 701, chemin St-Louis, Québec et un aux serres (mazout) situé au 1230, rue Briand à Québec sont inscrits auprès de la Commission des champs de bataille nationaux.</p> <p>Sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage souterrains : les trois systèmes de stockage ci-dessus mentionnés.</p>	
--	--

RAPPORTS ANNUELS PRÉVUS PAR LA LOI ET AUTRES RAPPORTS MINISTÉRIELS

Le présent Rapport ministériel sur le rendement de la Commission des champs de bataille nationaux tient lieu et place du rapport annuel prévu à sa Loi constitutive.

La Commission des champs de bataille nationaux est tenue de produire annuellement les rapports ci-après mentionnés :

- Le rapport sur les plans et priorités (Budget des dépenses);
- Le rapport annuel de la Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels;
- Le bilan annuel de la Loi sur les langues officielles.

5. Recettes

L'augmentation des revenus en 2002-2003 par rapport à 2001-2002 s'est surtout fait sentir au niveau des droits d'entrées, de la boutique de souvenirs, des stationnements et la location de locaux.

Recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)					Recettes disponibles				
2002-2003									
Commission des champs de bataille					nationaux				
Recettes					Recettes				
réelles					réelles				
2000-2001					2001-2002				
Recettes					Recettes				
réelles					réelles				
prévues					prévues				
totales					totales				
Recettes					Recettes				
réelles					réelles				

4. Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité

Comparaison des dépenses prévues de 2002-2003 RPP et des autorisations totales par rapport aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteurs d'activités					
Commission des champs de ETP *					
Conservation					
Mise en valeur					
Administration					
Total					
bataille nationaux					
Dépenses prévues					
50	2,237	653	4,817	7,707	
(autorisations totales)					
50	2,878	1,419	4,859	9,156	
50	2,569	1,419	4,859	8,847	
Total des dépenses réelles					
50	31.43	15.50	53.07	100.0	
% du TOTAL					

Nota : L'Administration comprend : les paiements versés en remplacement d'impôts 3 606 493 \$ et les projets spéciaux.

Le total inclut un budget spécial alloué et transfert de 1 145 825 \$, une augmentation des dépenses aux termes de l'alinéa 29,1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques (200 000 \$) et les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés.

* incluent le programme des revenus

3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

[illegible]

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)					
		2002-2003			
	Dépenses	Dépenses	Total des	Autorisations	Total des
	réelles	réelles	Dépenses	totales	Dépenses
	2000-2001	2001-2002	prévues		réelles
Commission des champs de bataille nationaux	12,300	10,093	7,707	9,156	8,847
Total	12,300	10,093	7,707	9,156	8,847

PARTIE VI : Annexes

ANNEXE 1 : Rendement financier

APERÇU DU RENDEMENT FINANCIER

Dans les tableaux financiers 1, 2, 3, et 4 ci-dessous, il est à noter que l'écart entre les dépenses prévues et les autorisations totales et les dépenses réelles s'explique par les budgets spéciaux obtenus, notamment pour la rénovation de la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent.

TABLEAUX FINANCIERS APPLICABLES À LA COMMISSION

1. Sommaires des crédits approuvés
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
4. Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité
5. Recettes

1. Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)			
Crédit	Commission des champs de bataille nationaux		
	Total des Autorisations 2002-2003	Total des Dépenses prévues	Total des Dépenses réelles
65	Dépenses du Programme	6,140	5,587
65 A	Dépenses du Programme	6,140	5,587
65 A	Dépenses du Programme	985	1,229
65 A	Dépenses du Programme	65	65
65 A	Dépenses du Programme	94	94
65 A	Dépenses du Programme	2	2
(L)	Dépenses au terme de l'alinéa 29.1 (1) de la Loi sur la gestion des finances publiques	1,200	1,424
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	367	446
Total pour le ministère			
		7,707	9,156
			8,847
1. Budget des dépenses principales, budget des dépenses supplémentaires et autres autorisations.			

Rapport concernant l'imposition de frais d'utilisation externe (en milliers de dollars)

<u>Nom de l'activité *</u>	<u>Type de frais</u>	<u>Pouvoir d'établissement des frais</u>	<u>Recettes réelles en 2002-2003</u>	<u>Coût total prévu pour fournir le bien ou le service</u>	<u>Consultation et analyse</u>	<u>Norme de service</u>	<u>Résultats sur le rendement</u>
Stationnements	(D et P)**	Pouvoir de la ministre de fixer le prix à payer pour la fourniture de services	942 398 \$	202 514 \$	Consultation publique dans les journaux et avis publié dans la Gazette du Canada	Aucune norme particulière. Dénéigement et entretien des espaces. Services d'un préposé aux stationnements disponibles.	100 % d'utilisation en période estivale et 80 % d'utilisation durant l'hiver – certains secteurs fermés à la circulation. Constituent la principale source de revenus
Activités pédagogiques et accueil	(D et P)**	Pouvoir de la ministre de fixer le prix à payer pour la fourniture de services	249 114 \$	367 000 \$	Consultation publique dans les journaux et avis public dans la Gazette du Canada	Aucune norme particulière. Information fournie avec célérité. Ratio – un animateur pour 30 étudiants.	Augmentation de la clientèle d'environ 19 % Satisfaction des programmes éducatifs – 99 % déclarent qu'ils sont excellents ou bons
Loyers	Location de bureaux	Pouvoir contractuel	178 982 \$	24 298 \$	Selon le marché	Entente signée entre locataire et locateur	Aucune plainte, respect de l'entente.
Autres revenus	Droits d'utilisation du site, machines distributrices et autres services	Pouvoir contractuel et pouvoir de la ministre de fixer le prix à payer pour la fourniture de services	53 387 \$	13 533 \$	Consultation publique dans les journaux et avis public dans la Gazette du Canada. Selon le marché, pour les droits	Prix concurrentiel	Plus de 50 organismes utilisent le site

* Prendre note que le nom de l'activité dans ce tableau ne correspond pas au RPP 2002-2003. La correction a été faite pour le RPP 2003-2004.

Ceci nous donnera une méthode constante entre les états financiers, le RPP et le prochain rapport de rendement.

** (D et P) – Droits et privilèges.

Quant au bien-être des enfants, c'est dans les domaines de l'apprentissage et de la valorisation du patrimoine culturel que la Commission œuvre le plus. Elle offre diverses activités d'animation et d'interprétation, à des prix concurrentiels relativement aux volets historique, naturel et scientifique reliés aux plaines d'Abraham. Elle fait vivre aux enfants une expérience enrichissante et éducative en fonction de leur niveau de scolarité. Ces activités contribuent à développer chez les enfants le goût d'apprendre, le respect des autres et de notre patrimoine.

À cet égard, la Commission contribue au Rendement du Canada en participant à la création d'une société plus inclusive qui donne aux enfants un bon départ dans la vie.

c) L'initiative d'amélioration des services

Comme il est mentionné précédemment, la Commission ne possède pas de sondage récent général pour évaluer la satisfaction de sa clientèle. Celui de 1998 réalisé par des professionnels et les sondages maisons des dernières années ont démontré un haut pourcentage de satisfaction à l'égard du travail effectué par la Commission (92 %) et pour l'entretien du site.

Le budget de la Commission ne lui permet pas de procéder à un sondage d'opinion d'importance comme en 1998. Le sondage maison réalisé en 2002-2003 démontre qu'en général la clientèle est satisfaite de la qualité des services et des activités d'animation.

La fréquentation aux activités peut, dans une certaine mesure, refléter la satisfaction de la clientèle en particulier lorsqu'on peut remarquer une fidélité d'année en année. Dans ces cas, la clientèle s'est accrue d'environ 19 % en moyenne.

La Commission fait des efforts constants afin d'améliorer la satisfaction de la clientèle sur tous les points : entretien du site, qualité des activités et services, expositions, animation, etc.

Conformément à ce qui a été mentionné dans le rapport précédent, le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille a été révisé et adopté au début de l'année financière 2002-2003.

PARTIE V : Thèmes horizontaux

a) Développement durable

En tant que gestionnaire d'un parc public en milieu urbain, ses efforts en matière de développement durable consistent à renouveler la population d'arbres, à assurer l'intégrité du territoire et de ses ressources naturelles et à adopter des mesures de protection de l'environnement dans ses actions courantes d'entretien et de conservation.

La préservation et la conservation d'un parc, comme les plaines d'Abraham, au cœur de la ville, contribuent à la protection de l'environnement et à procurer aux Canadiens et aux Canadiennes une aire de verdure et de nature où il fait bon relaxer. La Commission aborde une vision écologique en respectant l'environnement dans ses interventions. Elle bénéficie d'un parc de 108 hectares où l'on y retrouve plus de 6000 arbres répertoriés représentant au-delà de 80 espèces. Ces derniers contribuent à contrebalancer l'effet de serre, puisqu'ils absorbent approximativement 15 tonnes de CO₂ annuellement. La Commission cultive également toutes les fleurs nécessaires à l'embellissement du parc. Quelque 100 000 plantes annuelles, bisannuelles et vivaces sont produites dans les serres de la Commission. Ce parc est en fait le poumon de la ville de Québec.

À cet égard, la Commission contribue au Rendement du Canada en contribuant à assurer un environnement propre et sain et à préserver nos espaces naturels.

b) Entente-cadre pour l'union sociale

De par la nature de ses opérations, l'entente cadre pour l'union sociale a peu d'effets sur la Commission des champs de bataille nationaux. Toutefois, deux aspects la touchent plus particulièrement : les services aux handicapés et le bien-être des enfants.

En ce qui concerne les services aux handicapés, la Commission maintient l'accessibilité à différents secteurs ou points d'attrait du parc, mais elle est consciente des lacunes en ce qui concerne les services sanitaires pour personnes handicapées au centre du parc. Les bâtiments publics sont accessibles, sauf certains bâtiments historiques exemptés de cette obligation notamment les tours Martello. Pour ces derniers, il y a un panneau d'interprétation qui fournit une information de base.

PARTIE IV : Méthodes de gestion

a) Modernisation de la fonction de contrôleur

En 2002-2003, une étude visant à évaluer les capacités de la Commission des champs de bataille nationaux (CCBN) en regard des pratiques modernes de gestion a été complétée. Un plan d'action sera préparé en 2003-2004 et mis en œuvre par la suite.

Suite à l'analyse des pratiques de gestion, la Commission a constaté quelques aspects à améliorer. Certains ont déjà été mis en œuvre, notamment apporter davantage d'attention aux ressources humaines et dans la gestion du travail et améliorer l'interrelation entre les services en augmentant les rencontres de groupe pour la planification et le contrôle des activités. D'autres aspects à améliorer pourront se concrétiser au cours de la prochaine année.

b) Gestion des ressources humaines

Un cadre de gestion des ressources humaines est en vigueur à la Commission depuis 2000-2001. L'évaluation des pratiques modernes de gestion ci-dessus mentionnée a révélé que certaines améliorations devraient être mises en place. La Commission a désigné en 2002-2003 une personne au sein de la direction pour s'occuper de la gestion des ressources humaines.

c) Gestion axée sur les risques

Conseils et Vérification Canada a procédé au cours de 2002-2003 à un examen des priorités de vérification interne et de l'identification des risques pour la Commission selon les barèmes établis pour les petits organismes. Un plan de vérification interne pour 2003-2004 et 2004-2005 a été recommandé.

d) Gouvernement en direct

En 2002-2003, la Commission a réalisé la première étape essentielle pour se conformer au projet du Gouvernement en direct. La base de son site Internet a été refaite selon les normes en vigueur et en tenant compte de l'ensemble des composantes pour compléter le site. D'ores et déjà, les Canadiens et les Canadiennes peuvent mieux connaître la Commission et les services qu'elle offre. L'adresse est www.ccbn-nbc.gc.ca.

e) Normes de services

À ce jour, la Commission n'a pas établi de normes de services. Elle se fait toutefois un devoir de répondre avec promptitude à toute demande d'information ou toute plainte de la population ou de la clientèle afin d'assurer un service de qualité.

- investi environ 17 000 \$ pour divers équipements visant à améliorer la présentation de spectacles au kiosque Edwin-Bélangier.
- alloué environ 16 000 \$ comme première étape d'une nouvelle exposition relative à l'histoire militaire.

La Commission n'a pu obtenir, contrairement à quelques années précédentes, de commandite de Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC). Elle a dû compenser (175 000 \$) par l'apport budgétaire obtenu pour l'intégrité du programme. Elle n'a donc pas pu accroître beaucoup sa promotion de l'exposition « Odyssée Canada » ni celle de la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent.

Satisfaction de la clientèle

Quant à la satisfaction de la clientèle, la fréquentation d'une clientèle fidèle est un indice révélateur; ce qui est le cas pour les activités d'animation pédagogique alors que plusieurs écoles reviennent annuellement avec les groupes de divers niveaux scolaires ainsi qu'au kiosque Edwin-Bélangier où les gens assistent à plusieurs spectacles dans une saison. L'augmentation des foules à chaque spectacle est également révélatrice de la satisfaction de la clientèle. En 2002-2003, la clientèle au kiosque Edwin-Bélangier s'est accrue de 38 % passant ainsi à 65 000* spectateurs.

Encore ici, la Commission ne possède pas les ressources nécessaires pour se permettre de réaliser des sondages professionnels pour connaître la satisfaction de la clientèle.

* L'évaluation de la fréquentation des activités est faite manuellement et systématiquement par les employés de la Commission.

- Permettre de comprendre l'héritage laissé par les Français, les Britanniques, les Canadiens et les Américains cohabitant en Nouvelle-France, par les expositions et les activités d'animation.
- Favoriser l'accès et la participation à la vie culturelle au Canada en organisant des spectacles et en permettant à des artistes y compris des artistes de la relève et de diverses provinces de se produire et en contribuant à les faire connaître.

Enjeux et risques

En matière de mise en valeur et dans le but de remplir son mandat, comme la Commission le souhaite, le défi est important, mais très stimulant. Il reste énormément à faire compte tenu de l'énorme potentiel qu'offrent le territoire, son histoire, celle du pays reliée à celui-ci et à la Conquête, et pour atteindre de façon plus marquée les objectifs clés ci-dessus mentionnés.

L'enjeu principal est de faire des pas importants d'ici 2008, pour le 100^e anniversaire de la Commission. Dès cette année-là, la Commission devrait occuper la place qui lui revient et étendre davantage son champ d'action à l'échelle nationale. Toutefois, elle risque de ne pas avoir les ressources financières requises.

Liens avec le RPP et résultats spécifiques

En regard de son rapport sur les plans et priorités pour 2002-2003, la Commission a :

- accueilli de nombreux visiteurs au Centre d'interprétation, aux tours Martello, à l'activité « Conseil de guerre », au tour guidé en autobus, à l'exposition « Odyssée Canada » dont la fréquentation totale se chiffre à environ 36 160* visiteurs. Le nombre de visiteurs en 2002-2003 s'est maintenu par rapport à l'année précédente.
- fait la prestation d'environ une quarantaine d'activités d'animation pédagogique à divers groupes scolaires et d'adultes. La fréquentation s'élève à 1 019* groupes, soit environ 39 208* participants représentant une augmentation de près de 19 % par rapport à l'année précédente.
- organisé des événements thématiques tel que la Grande fête de la nature, le Grand pique-nique d'Abraham, les plaines d'Abraham sur un pied d'alerte, sur l'Halloween et la magie d'un Noël d'antan. Ces activités ont attiré environ 14 000* visiteurs.
- complété la première phase de la refécution complète de son site Internet (www.ccbn-nbc.gc.ca) pour le rendre conforme aux normes du Gouvernement en direct. Son développement se poursuivra au cours de quelques années.
- maintenu ses efforts pour l'obtention de commandes et de partenaires et a maintenu le même niveau que les années précédentes, soit environ 170 000 \$.
- investi environ 16 000 \$ pour la révision et la bonification d'activités d'animation afin qu'elles répondent mieux aux programmes éducatifs et aux attentes des clients ainsi que pour la préparation de nouvelles activités.
- procédé à l'inauguration de la Maison patrimoniale Louis S. St-Laurent et à sa mise en lumière.

Le Service culturel et technique avec un budget de 72 200 \$ offre une quarantaine de spectacles gratuits au kiosque Edwin-Bélangier et assure l'entretien technique des expositions.

Le Service des communications, avec un budget de 215 712 \$ fait connaître l'ensemble des services et des activités de la Commission et contribue à l'organisation d'événements ponctuels pour faire connaître diverses facettes des plaines d'Abraham (parc des Champs-de-Bataille).

Pour l'atteinte de ce résultat, les ressources totales, étant majoritairement des dépenses relatives à la mise en valeur, sont de 888 678 \$. Le programme d'intégrité a permis d'allouer de nouvelles ressources pour ses opérations courantes pour ces services de l'ordre de 40 000 \$.

Partenaires

Tous ces services bénéficiaient de divers partenariats qui contribuent au succès de leurs activités. Ce sont notamment des commandites, soit du Journal de Québec, de CITE Rock Détente, TQS, du journal Le Soleil, FM 93, permettant la visibilité des services, des activités et des spectacles dans les médias. Également, un échange de services avec le Musée national des beaux-arts du Québec (auparavant connu sous le nom de Musée du Québec) permet l'utilisation d'un local pour le Centre d'interprétation. De plus, des partenaires de diverses associations touristiques permettent l'établissement de forfaits, comme La Citadelle de Québec, Parcs Canada, l'Observatoire de la Capitale et les Chalets Mont Sainte-Anne.

En 2002-2003, la valeur des partenariats était de l'ordre d'environ 170 000 \$. Certains partenaires offraient à la Commission de la publicité gratuite, d'autres attribuaient des rabais ou encore d'autres offraient des prix de participation lors des activités spéciales organisées par la Commission.

Objectifs clés et résultats généraux

Les activités et services de la Commission contribuent dans une certaine mesure aux objectifs stratégiques de Patrimoine Canada comme :

- Faire preuve d'initiative pour faire connaître l'histoire du Canada;
- Contribuer à resserrer le tissu social canadien et à renforcer les valeurs qui nous distinguent (respect de la diversité) en contribuant à faire connaître l'histoire de l'époque de la Conquête et de la période de la Nouvelle-France par les expositions et les diverses activités d'animation.
- Permettre de comprendre l'origine de la dualité canadienne et linguistique ainsi que l'apport de la nation Amérindienne par les expositions et les activités d'animation.

Le Service à la clientèle, avec un budget de 600 766 \$ offre diverses activités d'animation à des groupes de tout âge, notamment des visites guidées et des activités d'animation pédagogique. De plus, il gère des expositions et l'accueil de ses visiteurs comme le Centre d'interprétation des batailles, l'exposition « Odyssée Canada » présentant l'histoire du Canada, les tours Martello et la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent qui a été ouverte au public au cours de l'été 2002.

Pour l'atteinte de ce résultat, trois services œuvrent avec leur budget respectif à son atteinte.

Affectation des ressources

Au-delà de la nécessité de protéger l'intégrité du parc des Champs-de-Bataille, de son aménagement, de sa beauté, et d'assurer son entretien et la sécurité sur celui-ci et permettre son utilisation, la Commission entend mettre en valeur ce territoire, faire connaître son histoire, devenir une référence en matière de l'histoire des batailles et de la Conquête. Elle se doit donc d'être dynamique et assurer la prestation d'activités et des services de qualité pour la sensibilisation à ses richesses, à son histoire et celle du pays.

Contexte et historique

2.3 Assurer la prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, son histoire et celle du pays

En tout temps la Commission vise à ce que les Canadiens et les Canadiennes de tout âge puissent s'aventurer en toute sécurité à pied, à vélo, en voiture et à ski de fond aux endroits accessibles et permis sur le parc. Ainsi, la Commission contribue à assurer un environnement propre et sain et à préserver nos espaces naturels et patrimoniaux et contribue à mettre en valeur le rôle du gouvernement du Canada.

Relativement à la satisfaction de la clientèle, la situation est la même qu'en regard du résultat précédent.

Satisfaction de la clientèle

événements de moindre envergure, mais ayant des retombées économiques, sociales et culturelles d'importance pour la ville de Québec et sa région. alloué environ 116 000 \$ pour entreprendre la signalisation directionnelle, l'identification des rues du parc, la réfection de clôtures ornementales et la réalisation de diverses études, notamment en vue du réaménagement du terrain des sports, du réseau d'éclairage, d'un mur de soutènement, etc.

Au cours de l'année 2002-2003, après entente avec certaines organisations, la méthode de gestion pour l'entretien et les réparations de terrain sur les plaines d'Abraham a été modifiée. Ainsi, il a été convenu que la Commission se chargerait de la gestion du terrain afin d'exercer un meilleur contrôle et s'assurer d'une meilleure qualité de réparations et d'entretien du site après chaque utilisation. Cette nouvelle méthode permettra à un plus grand nombre de visiteurs/usagers de bénéficier, d'admirer et de profiter, à l'instar de certaines organisations, de ces espaces de verdure très convoités des plaines d'Abraham.

L'entretien et la sécurité sont aussi fonction de l'âge des infrastructures pour lesquels plusieurs nécessiteraient des réparations importantes. À titre d'exemple, des routes sont très détériorées et des trottoirs seront bientôt dangereux pour les usagers.

D'autre part, la Commission souhaite procéder à la réfection de plusieurs infrastructures d'ici 2008, c'est-à-dire son 100^e anniversaire qui coïncide avec le 400^e de la ville de Québec, de manière à ce que le parc des Champs-de-Bataille soit dans un état des plus satisfaisants et sécuritaires pour cette occasion, et ce, à l'instar de tous les réaménagements et des embellissements que la Ville de Québec et la Commission de la capitale nationale réalisent en périphérie du parc.

Enfin, comme mentionné précédemment, la Commission ne dispose que d'une très faible marge de manœuvre budgétaire pour faire face à des imprévus ou des bris importants.

Liens avec le RPP et résultats spécifiques

En regard de son rapport sur les plans et priorités pour 2002-2003, la Commission a :

- assuré la surveillance et l'entretien du parc et de ses biens et a entretenu les biens meubles et immeubles, les véhicules et les infrastructures en fonction des budgets qu'elle possédait, donc pour des opérations courantes.
- terminé les travaux de réfection de la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent (au coût de 172 000 \$) et entrepris l'entretien de cet immeuble. Cette maison est maintenant ouverte au public. Tel que prévu, l'immeuble permet de générer des revenus de l'ordre de 40 000 \$ qui contribuent à son entretien et son opération.
- effectué certains réaménagements tels qu'indiqués, mais les réalisations sont plutôt souignées pour l'atteinte du résultat précédent, ayant davantage relevé du service de l'aménagement.
- poursuivi sa collaboration avec la Ville de Québec qui lui offre une contribution en services évaluée approximativement à 100 000 \$.
- alloué une somme supplémentaire en 2002-2003 par rapport à l'année précédente de 33 000 \$ pour l'entretien et de 20 000 \$ pour la sécurité, suite à un apport financier dans le cadre de l'intégrité des programmes.
- permis l'utilisation du territoire du parc des Champs-de-Bataille pour de grands événements comme le Carnaval de Québec, la Fête nationale, la Fête du Canada, le Festival d'été de Québec et pour la tenue d'environ une cinquantaine d'autres

Affectation des ressources

Les ressources allouées pour l'atteinte du résultat souhaité constituent principalement le budget régulier du service de l'entretien 1 033 159 \$ et celui du service de la sécurité 333 075 \$ pour un total de 1 366 234 \$ incluant la répartition du budget de l'intégrité des programmes respectivement de 88 000 \$ et 20 000 \$.

Partenaires

Pour l'atteinte de ce résultat, la Commission bénéficie depuis plusieurs années d'un partenariat de la **Ville de Québec** pour la réalisation de certains travaux d'entretien, de réfection et de prêt d'équipement et ce, pour une valeur approximative de 100 000 \$. De plus, elle profite d'une collaboration avec le **ministère de la Défense nationale** pour la fourniture d'énergie, des échanges de services et l'utilisation d'une aire de stationnement. La **Ville de Québec** supporte également la Commission en regard de diverses infractions ou accidents qui peuvent survenir sur le territoire.

Objectifs clés et résultats généraux

Pour la Commission, permettre la jouissance et l'utilisation en toute sécurité du parc des Champs-de-Bataille consiste à :

- Permettre qu'un territoire fédéral au cœur de la ville de Québec soit un lieu rassembleur où il fait bon se retrouver, se divertir et échanger.
- Permettre que ce territoire soit utilisé pour ses fonctions historique, culturelle, récréative et naturelle.
- Permettre son utilisation pour le bien-être de la population par son aspect à la fois détente et activité sportive.
- Contribuer à resserrer le tissu social canadien et à renforcer les valeurs qui nous distinguent (respect de la diversité).
- Contribuer au développement du sentiment d'identité en gérant, entretenant et en aménageant le territoire de manière à ce que les usagers et visiteurs soient fiers de ce parc, de leur parc, propriété importante à Québec.

Enjeux et risques

Le niveau d'entretien et de sécurité est fonction de l'utilisation du site. Il s'avère que celle-ci a beaucoup augmenté au cours des dernières années et la Commission reçoit maintenant de plus en plus de demandes de groupes divers pour l'utilisation du parc. Une telle fréquentation implique des ressources pour l'établissement des ententes pour le contrôle, l'entretien et le nettoyage du site et des bâtiments. Bien que certaines organisations doivent déboursier pour compenser ces travaux ou doivent les exécuter elles-mêmes, il n'en demeure pas moins une pression qu'une institution comme la Commission, qui joue un rôle socio-économique majeur, se doit de rencontrer.

dans la vie de tous les jours. Il est à noter que les activités d'animation et de sensibilisation sont par contre couvertes par le budget des communications.

La Commission a alloué des ressources supplémentaires de l'ordre de 50 000 \$ pour permettre le maintien des aménagements floraux plus longuement que les années précédentes pour le bénéfice des usagers et visiteurs, compte tenu de la présence de nombreux touristes en septembre et début octobre, de saisons automnales plus chaudes et pour divers travaux horticoles, notamment l'entretien des arbustes.

Chacun des services de la Commission s'implique en vue d'offrir un des plus prestigieux parcs au monde bien que le plus visé par cet objectif soit le service de l'aménagement, de l'horticulture et de l'arboriculture.

Satisfaction de la clientèle

La Commission n'a pas de ressources suffisantes pour réaliser un sondage professionnel permettant de déterminer la satisfaction de la clientèle. Un sondage professionnel fait en 1998 a démontré que 92 % des visiteurs/usagers étaient satisfaits (très ou assez) du travail effectué par la Commission comme gestionnaire du site. Quelques sondages maisons plus récents ont permis de vérifier cette satisfaction. Toutefois, aucune donnée précise récente ne peut être fournie. Cependant, en se basant sur les commentaires obtenus des visiteurs et les observations de son personnel, la Commission estime que le degré de satisfaction s'est maintenu pour 2002-2003.

2.2 Permettre la jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine

Contexte et historique

Pour bien remplir son mandat, la Commission doit procéder à des opérations de conservation du territoire, à son entretien, à des réfections importantes lorsque requis ainsi qu'à des opérations de surveillance de ses propriétés et de sécurité pour les usagers afin de prévenir des accidents et des détériorations. Elle se doit également de faire respecter les règlements applicables sur le territoire, à savoir le règlement du parc et le règlement sur la circulation routière.

Le principal défi de la Commission, pour l'atteinte de ce résultat, est de maintenir l'équilibre entre ses vocations historique et urbaine sur son territoire, c'est-à-dire entre son rôle d'interprétation de l'histoire et l'utilisation de celui-ci pour des activités publiques populaires. Elle doit aussi assurer le maintien du caractère paisible du parc tout en en faisant un endroit dynamique et accessible pour la population.

En regard de l'atteinte de cet important objectif, la Commission est le principal maître d'œuvre. Les partenaires présents jouent en fait un rôle de promotion de ce site horticole, puisque la Commission est membre d'associations comme l'Association des Jardins du Québec, et en regard d'activités pour faire connaître diverses facettes des sciences de la nature et sensibiliser la population à l'importance de protéger l'environnement. Au nombre des partenaires de la fête de la nature en 2002, mentionnons le ministère des Ressources naturelles du Canada, le Jardin zoologique du Québec, la Société de l'arbre du Québec, le journal Le Soleil et la firme paysagiste Envriram.

Objectifs clés et résultats généraux

Pour la Commission, offrir un des plus prestigieux parcs au monde, contribue à :

- Renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté à l'égard de ce parc et ainsi du gouvernement du Canada au cœur de la ville de Québec;
- Sensibiliser la population à l'importance de la protection de l'environnement et de la nature dans la vie de tous les jours;
- Faire découvrir aux milliers de visiteurs et usagers la valeur patrimoniale de ce parc de par ses richesses historiques, culturelles, récréatives et naturelles;

Enjeux et risques

Pour ce faire, la Commission doit maintenir le niveau de qualité des aménagements tout en maintenant un rapport de qualité d'embellissement par rapport aux nouveaux aménagements environnants et en étant parfois confrontée à la nécessité de modifier ces échéanciers de travaux. Le défi est de taille vu le peu de marge de manœuvre tant au niveau financier que des ressources humaines. D'autre part, le parc fêtera ses 100 ans en 2008 et plusieurs secteurs nécessitent un réaménagement ou un rajustement. Certains travaux seront aussi requis pour assurer la sécurité des visiteurs. Cet aspect, marié à l'intérêt grandissant pour l'horticulture parmi la population, contribue à accroître les attentes et les obligations de la Commission en cette matière.

Liens avec le RPP

À l'égard de l'objectif d'offrir un des plus prestigieux parcs au monde et en fonction des plans et priorités établis pour 2002-2003, la Commission a réalisé, en plus de maintenir la qualité des aménagements considérés comme très satisfaisants, certains réaménagements aux endroits les plus fréquentés pour une somme supplémentaire de 40 000 \$, permettant ainsi de mettre en valeur quelques attrait principaux du parc. Elle entreprit au niveau conceptuel l'amélioration des entrées piétonnes du parc. Elle réalisa un aménagement paysager pour mettre en valeur la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent. Une activité « fête de la nature » fut tenue en vue de faire connaître les services de la Commission, son patrimoine naturel et horticole et pour sensibiliser les visiteurs à l'importance de la nature

PARTIE III : Information sur le rendement

1. RENDEMENT GLOBAL

Globalement, la Commission des champs de bataille nationaux a rencontré ses obligations d'opérations régulières dans ses divers champs d'actions et a maintenu le niveau de service de l'année précédente. Elle a complété les rénovations de la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent et a procédé à son inauguration. En outre, en visant les objectifs ci-dessus mentionnés, la Commission a également réalisé le réaménagement de quelques secteurs du parc et a amélioré certains services et activités offerts au public. Ceux-ci sont plus spécifiquement expliqués dans la présentation des résultats.

En fait l'année 2002-2003 fut davantage une année de stabilisation et de maintien des services, d'études et d'analyse, bien que certaines actions contribueront à l'amélioration des services pour les années subséquentes : la refonte de son site Internet, à titre d'exemple.

2. RÉSULTATS STRATÉGIQUES

2.1 Offrir un des plus prestigieux parcs au monde

Contexte et historique

Le parc des Champs-de-Bataille (plaines d'Abraham) a été créé en 1908 dans la foulée des grands parcs urbains au monde tout en étant un des premiers parcs historiques créés au Canada. De par l'aménagement et l'horticulture et sa situation géographique, il se compte parmi les plus prestigieux parcs urbains au monde. Son aménagement a été réalisé par le premier architecte paysagiste du Canada, M. Frédérick G. Todd. Il contribue à mettre en valeur le rôle du gouvernement du Canada au cœur de la capitale de la province de Québec.

La Commission a comme objectif de maintenir les aménagements de qualité pour préserver la notoriété de ce parc et continuer d'offrir à la population canadienne l'un des plus prestigieux parcs au monde.

Affectation des ressources

Les ressources allouées pour l'atteinte du résultat souhaité constituent principalement le budget régulier du service de l'aménagement, de l'horticulture et de l'arboriculture qui est de 551 840 \$. Cette somme comprend 150 000\$ provenant du programme d'intégrité.

d'atteindre le niveau d'intervention comme elle le souhaiterait. À titre d'exemple, elle envisage de :

- Devenir la référence en matière de la Conquête et ce qui en découle pour l'histoire du Canada et de l'Amérique;
- Rendre accessible à l'échelle nationale des programmes éducatifs qui connaissent un grand succès;
- Développer des programmes d'interprétation et de vulgarisation et des outils pédagogiques pour différentes clientèles tant au niveau histoire que nature;
- Donner plus d'ampleur aux activités thématiques d'animation et créer divers liens avec des groupes;
- Tenir des fouilles archéologiques et créer des ateliers de participation;
- Réaménager certains secteurs du parc;
- Mettre en valeur le volet « nature »;
- Maintenir les aménagements horticoles plus longtemps l'automne;
- Accroître le niveau de certains spectacles offerts et supporter davantage le milieu culturel et la représentation de diverses communautés culturelles canadiennes;
- Offrir davantage de services aux visiteurs.

Le contexte socio-économique peut également avoir un impact sur le déroulement des activités tout comme la température peut avoir un impact sur la génération de revenus et contraindre sérieusement la Commission compte tenu de sa situation.

2. Ressources financières

Le budget global de la Commission est de 9 156 107 \$ incluant le budget supplémentaire de 1 145 825 \$ pour divers projets; 7 732 226 \$ proviennent des crédits budgétaires gouvernementaux et 1 423 881 \$ consistent en des revenus générés par la Commission. Il est important de noter que ces revenus représentent 15,55 % du budget global et que ceux-ci sont primordiaux pour l'atteinte du mandat de la Commission. Ils sont affectés tant au paiement des salaires qu'aux dépenses d'opération. Sans ces revenus, la Commission n'aurait pu maintenir le niveau d'entretien régulier ni atteindre le niveau de service actuel, notamment les activités pédagogiques et autres services publics. Toutefois, il est important de noter que ce montant constitue probablement le maximum possible dans la situation actuelle.

En 2002-2003, la Commission a pu bénéficier d'un apport budgétaire de 425 000 \$ alloué dans le cadre de l'intégrité des programmes. Cette somme a été répartie parmi les divers services de façon à répondre aux besoins les plus importants et à dégager une certaine marge de manœuvre (258 000 \$) pour pouvoir faire face aux imprévus, aux inconvénients. Celle-ci doit aussi couvrir certaines dépenses en immobilisation. Cette somme est cependant insuffisante pour permettre à la Commission de réaliser un plan pluriannuel de réfection et de mise en valeur.

3. Évolution aux cours des dernières années

Pendant de nombreuses décennies, la Commission œuvra à la constitution du parc des Champs-de-Bataille et à son aménagement. Elle débuta modestement avec peu de ressources, à la mise en valeur du parc au cours des années 1980, et de façon un peu plus soutenue à partir des années 1990 avec la réalisation d'un Centre d'interprétation. Au cours des années suivantes, la Commission a obtenu certains budgets spéciaux pour des travaux de réfection visant principalement à assurer la sécurité des usagers et visiteurs ainsi que certains budgets pour la mise en valeur, notamment pour la réalisation de la Maison de la découverte des plaines d'Abraham et de l'exposition « Odyssée Canada » et un budget particulier pour assurer des installations convenables pour les organisateurs d'événements.

Objectifs importants

Compte tenu de l'importance du site comme parc historique au pays et comme parc urbain, la Commission considère que pour bien remplir son mandat, selon sa vision et la mission qu'elle se donne, elle doit poursuivre les actions entreprises tout en orientant davantage celles-ci pour que leur impact se fasse davantage sentir pour tous les Canadiens et les Canadiennes. Les ressources actuelles ne lui permettent cependant pas

2. Ressources humaines

En 2002-2003, la Commission compte 50 équivalents temps plein (ETP) réparties comme suit : 28 permanents temps plein, 27 saisonniers, 17 sur appel, 8 permanents temps partiel et 17 étudiants pour un total de 97 employés durant la période la plus forte de l'année.

C) Cadre d'intervention stratégique

1. Contexte

Créée en 1908, la Commission des champs de bataille nationaux aura donc bientôt 100 ans (en 2008). Le territoire qu'elle administre est le site de pages importantes de l'histoire du Canada et déterminantes dans le sort de l'Amérique. Afin de bien remplir son mandat, en fait selon sa vision et sa mission, la Commission espère d'ici ce temps pouvoir avoir remis le parc en parfait état et avoir réalisé d'importantes étapes de mise en valeur de façon à ce que les Canadiens et les Canadiennes puissent en bénéficier plus que jamais par la suite. Il reste encore beaucoup à faire.

C'est dans cet espoir que la Commission a œuvré en 2002-2003 et qu'elle œuvrera au cours des prochaines années, c'est-à-dire en prévision de son centenaire et dans l'ambiance inévitable de l'organisation des fêtes du 400^e anniversaire de la ville de Québec, puisque ce parc a été le plus important legs à la population à l'occasion des fêtes du Tricentenaire de Québec.

Le parc des Champs-de-Bataille est devenu un site rassembleur, situé au cœur de la ville de Québec et il représente une entité fédérale importante par son étendue, sa position stratégique et son niveau de fréquentation, soit plus de 4 000 000 de visiteurs/usagers par année. Il est d'ailleurs très convoité pour la tenue des principaux événements publics d'envergure à Québec, que ce soit les événements sociaux, sportifs, culturels ou récréatifs notamment le Carnaval de Québec, la Fête nationale, la Fête du Canada et le Festival d'été de Québec, etc. Tous ces événements, devenus des incontournables et faisant parfois partie de la tradition, créent une pression sur le territoire et exigent des mesures particulières de conservation.

La Commission subit également des pressions dans divers autres domaines notamment par l'embellissement des aires en périphérie du parc, l'investissement financier pour le développement de parcs ou d'aires de verdure, de musées ou d'attraites touristiques et culturels dans la région de Québec. Ces interventions obligent la Commission à redoubler d'efforts de façon à demeurer concurrentielle et parfois à accélérer les travaux de réaménagement de certains secteurs du parc. Enfin, les infrastructures du parc nécessiteraient d'importantes réflexions dues à leur âge.

b) Cadre de fonctionnement

La Commission est composée de sept commissaires nommés par la Gouverneure générale en conseil. De plus, sa loi constitutive autorise un représentant de la province de Québec et de l'Ontario à y siéger à titre de représentants des partenaires majeurs lors de la création de la Commission en 1908. Son siège social est situé au 390, avenue de Bernières, dans la ville de Québec, sur le site des plaines d'Abraham.

1. Description des secteurs d'activités

Selon la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) en vigueur pour 2002-2003, l'organisation de la Commission des champs de bataille nationaux se présente en trois activités et sept sous-activités :

la conservation regroupe les services suivants :

- l'entretien qui voit à l'entretien du site, de son mobilier, de ses bâtiments et de ses infrastructures, à assurer un environnement sûr et stable, à atténuer l'usure et la détérioration et à retarder ou à prévenir les dommages;

- l'aménagement qui s'occupe des activités d'aménagement paysager, d'horticulture et d'arboriculture;

- la surveillance et la sécurité qui voient au respect des règlements concernant la paix et le bon ordre ainsi que de ceux relatifs à la circulation et au stationnement, à la sécurité des usagers du site et à la surveillance des lieux et propriétés de la Commission;

la mise en valeur regroupe les services suivants :

- le Service à la clientèle qui comprend l'accueil des visiteurs et des usagers du parc, de la diffusion d'information au public et des réservations des activités d'animation à caractère éducatif pour la clientèle scolaire, de terrains de jeux et du grand public; pour les besoins du rapport, il est également fait état du résultat du nouveau Service culturel et technique dans cette section.

- la communication qui voit à la promotion et la publicité des activités et des services et assure la visibilité de la Commission et du gouvernement canadien;

l'administration regroupe la direction et les services administratifs et les services financiers et comprend les paiements versés en remplacement d'impôts.

PARTIE II : Organisation et contexte stratégique de la Commission

a) Mandat, vision et mission

La Commission des champs de bataille nationaux tient son mandat de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Édouard VII, chap. 57 et ses amendements, promulguée le 17 mars 1908. Elle est désignée comme un établissement public (annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) et est une composante du portefeuille de la Ministre du Patrimoine canadien. Le territoire administré comprend :

- les plaines d'Abraham, site de la bataille de 1759 opposant Wolfe et Montcalm;
- le parc des Braves, témoin de la bataille de Sainte-Foy en 1760;
- le parc Saint-Denis à l'est de la Citadelle de Québec surplombant le Cap-aux-Diamants;
- la Maison de la découverte des plaines d'Abraham sise sur l'avenue Wilfrid-Laurier;
- la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent sise au 201, Grande Allée Est à Québec;
- les voies de circulation limitrophes, deux tours Martello sur le site même et une tour dans la Ville de Québec.

MANDAT

Acquiescer et conserver les grands Champs-de-Bataille historiques de Québec; les convertir en un parc national; préserver cet héritage historique du Canada pour les générations futures; les mettre en valeur afin que la population bénéficie de ses richesses.

MISSION

S'assurer que toutes les richesses culturelles, récréatives, naturelles et scientifiques du parc soient développées dans le meilleur intérêt des Canadiens et Canadiennes et que l'image du gouvernement canadien soit renforcée sans compromettre le caractère historique du site.

VISION

Faire de ce parc historique un lieu de ressourcement national où tous les Canadiens et toutes les Canadiennes pourront s'identifier à l'histoire du Canada afin de mieux saisir sa réalité et contribuer au renforcement de l'unité canadienne.

Pour l'avenir, la Commission souhaite réaliser son plan d'orientation et d'investissement devant l'amener en 2008, année de son 100^e anniversaire. Cependant, cet objectif est fonction d'une consolidation à long terme de ses crédits budgétaires pour ses opérations courantes et ses investissements sur une base régulière.



André Juneau
Président

MESSAGE DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

Bien qu'étant une agence de petite taille au sein du portefeuille du Patrimoine canadien, la Commission des champs de bataille nationaux contribue à plusieurs égards à la mission du portefeuille dans la mesure de ses ressources humaines et financières. Ces actions visent à faire connaître l'histoire du pays, à conserver et mettre en valeur l'un des parcs historiques les plus importants au pays, à renforcer les liens entre les citoyens et les citoyennes, à développer un sentiment de fierté et d'appartenance envers un site prestigieux du gouvernement du Canada, à promouvoir et célébrer la diversité culturelle et linguistique. Bref, son but est de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de comprendre leurs origines, de mieux connaître leur pays et leur histoire et surtout de le considérer comme un patrimoine à partager et à préserver pour les générations futures.

En 2002-2003, la Commission a poursuivi ses efforts pour assurer la conservation du territoire et son entretien à un niveau de qualité suffisant pour permettre que ce site demeure sécuritaire et prestigieux. De par sa localisation, la Commission se doit de maintenir une haute qualité du site afin qu'il projette une image positive du gouvernement du Canada au cœur de la capitale de la province de Québec. Également, la Commission assure la mise en valeur du parc en offrant des activités et des services à la clientèle des plus satisfaisants.

L'année 2002-2003 a surtout été marquée par l'inauguration et l'ouverture au public de la Maison patrimoniale Louis S.-St-Laurent. Elle constitue d'ores et déjà un lieu d'accueil des visiteurs et un site de commémoration du grand personnage que fut l'ex-premier ministre du Canada au cours des années de 1948 à 1957. Elle rappelle à la fois sa carrière de juriste et de politicien, ses principales réalisations ainsi que sa vie de famille sur la Grande Allée de Québec.

En outre, cette année fut surtout une année de stabilisation et de maintien des services de qualité, d'études, d'analyse, de certains réaménagements et d'améliorations. La Commission est sensible à la nécessité d'évoluer en vue de l'atteinte de ses objectifs pour bien remplir son mandat, selon sa vision et la mission qu'elle se donne.

Bien qu'il apparait à la Commission que ses ressources ne lui permettent pas d'assurer une promotion suffisante de ses services, ni d'atteindre le niveau souhaité en matière d'histoire et de service éducatif jugé requis pour bien remplir son mandat et contribuer à la mission du portefeuille, elle continue de déployer les efforts nécessaires. Elle s'efforce d'assurer l'équilibre entre la vocation historique et urbaine du parc des Champs-de-Bataille, de permettre que ce site profite au plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes, de répondre aux priorités du gouvernement et de contribuer à l'atteinte de ses engagements.

Le Portefeuille du Patrimoine canadien

Ministère du Patrimoine canadien

Agence Parcs Canada

Archives nationales du Canada

Bibliothèque nationale du Canada

Centre national des Arts

Commission de la capitale nationale

Commission des champs de bataille nationaux

Condition féminine Canada

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Conseil des Arts du Canada

Fondation canadienne des relations raciales

Musée canadien de la nature

Musée canadien des civilisations

Musée des beaux-arts du Canada

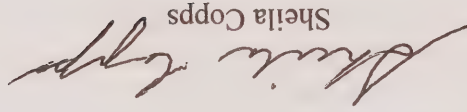
Musée des sciences et de la technologie du Canada

Office national du film

Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne (Téléfilm Canada)

Société Radio-Canada

Canada


 Sheila Copps

Le Rapport sur le rendement souligne les réalisations importantes de la Commission des champs de bataille nationaux, un membre clé du portefeuille du Patrimoine canadien. Ce rapport présente aussi les résultats obtenus grâce aux efforts de collaboration et aux partenariats établis. De plus, il permet d'illustrer la contribution du gouvernement du Canada et de ses employés à la promotion et au soutien du travail des artistes, des athlètes ainsi que des communautés linguistiques et culturelles de chez nous.

Depuis près d'un siècle, la Commission des champs de bataille nationaux veille à la préservation des plaines d'Abraham qui comptent parmi les lieux historiques les plus importants au Canada. Elle offre aux Canadiens et aux Canadiennes accès à l'un des plus prestigieux parcs urbains au monde. Grâce à ses activités, la Commission contribue à améliorer la qualité de vie des gens d'ici et d'ailleurs en leur permettant de visiter ce lieu unique qui témoigne d'un chapitre important de notre histoire.

La Commission des champs de bataille nationaux est devenue une fenêtre ouverte sur notre histoire, notre culture et notre patrimoine et participe à l'édification d'une société canadienne encore plus dynamique et plus diversifiée. À l'étranger, nous nous employons à présenter le Canada comme un modèle international de diversité qui se définit et se démarque par la richesse de son patrimoine culturel, son bilinguisme et son multiculturalisme.

Le portefeuille du Patrimoine canadien, qui comprend la Commission des champs de bataille nationaux, collabore avec des partenaires, d'un bout à l'autre du Canada, en vue d'élaborer des politiques et d'offrir des programmes destinés à renforcer les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et à aider les diverses communautés à mieux se comprendre.



Ottawa, Canada K1A 0M5

Ministre
of Canadian HeritageMinistre
du Patrimoine canadien

PARTIE V : Thèmes horizontaux

a) Développement durable	25
b) Entente-cadre pour l'union-sociale	25
c) L'initiative d'amélioration des services	26
Rapport concernant l'imposition des frais d'utilisation externe	27

PARTIE VI : Annexes

Annexe 1 : Rendement financier	28
Tableaux financiers applicables à la Commission	28
1. Sommaire des crédits approuvés	28
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	29
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	29
4. Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité	30
5. Recettes	31

Annexe 2 : Groupement des rapports	32
Réservoir de stockage	32
Rapports annuels prévus par la Loi et autres rapports ministériels	32
Annexe 3 : Autres renseignements	33
Personnes ressources	33
Lois appliquées et règlements connexes	33

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : Message

Message de la ministre du Patrimoine canadien.....	5
Message du président de la Commission des champs de bataille nationaux.....	7

PARTIE II : Organisation et contexte stratégique de la Commission

a) Mandat, vision et mission.....	9
b) Cadre de fonctionnement.....	10
1. Description des secteurs d'activités.....	10
2. Ressources humaines.....	11
c) Cadre d'intervention stratégique.....	11
1. Contexte.....	11
2. Ressources financières.....	12
3. Évolution aux cours des dernières années.....	12

PARTIE III : Information sur le rendement

1. Rendement global.....	15
2. Résultats stratégiques.....	15
2.1 Offrir un des plus prestigieux parcs au monde.....	15
2.2 Permettre la jouissance et l'utilisation en toute sécurité d'un parc à vocation historique et urbaine.....	17
2.3 Assurer la prestation d'activités et de services de qualité pour la sensibilisation aux richesses du territoire, son histoire et celle du pays.....	20

PARTIE IV : Méthodes de gestion

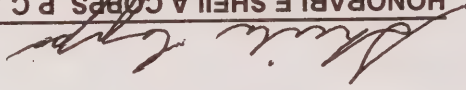
a) Modernisation de la fonction de contrôleur.....	24
b) Gestion des ressources humaines.....	24
c) Gestion axée sur les risques.....	24
d) Gouvernement en direct.....	24
e) Normes de services.....	24
f) Affaires réglementaires.....	25

COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

Rapport sur le rendement

Pour la période
se terminant le
31 mars 2003

HONORABLE SHEILA COOPER, P.C., DÉPUTÉE
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN



Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/49-2003
ISBN 0-660-62411-7



Commission des champs de bataille nationaux

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



National Defence

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/50-2003
ISBN 0-660-62412-5



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



National
Defence

Défense
nationale



National Defence

Departmental Performance Report

for the period ending
March 31, 2003

The Honourable John McCallum, P.C., M.P.
Minister of National Defence

Canada



MINISTER'S MESSAGE

I am pleased to present to Parliament and the people of Canada the 2002-2003 Departmental Performance Report for the Department of National Defence and the Canadian Forces. Each year, this report provides an opportunity to recognize the achievements and evaluate the challenges faced by the dedicated and highly professional men and women who make up Canada's Defence team.

As Minister of National Defence, I am very proud of the quality of work and level of commitment put forth by members of this Department and the Canadian Forces. It is a testament to their hard work that Defence is now very well positioned to move forward as it prepares for the future.

This past year has been marked by many achievements as well as significant challenges. None affected Defence more broadly than our military commitment to the campaign against terrorism. Operation APOLLO, Canada's military contribution to the U.S.-led Operation Enduring Freedom, has already involved some 7,000 Canadian Forces soldiers, sailors and air men and women. The Canadian Forces returned more recently to Afghanistan to serve with the UN-mandated, NATO-led International Security Assistance Force in the Afghan capital of Kabul. Over the next year, nearly 4,000 Canadian Forces personnel will serve with ISAF, and early in 2004, Canada will represent the largest ISAF contingent and will assume command of the mission under Lieutenant-General Rick Hillier who is currently the Chief of the Land Staff.

While the Canadian Forces continue to perform admirably in Afghanistan, Canada's participation has not come without cost. It was with sadness that four of their members lost their lives and eight were injured in a tragic friendly fire incident in April 2002. In October 2003, two Canadian Forces members were killed and three others were injured while on patrol in Kabul. While recognizing that the risks are high, Canada's efforts in Afghanistan speak to our longstanding desire to help others in need and to defeat the scourge of terrorism and ensure our own domestic security.

Canada's military commitment to ISAF is part of a comprehensive, multi-dimensional Government of Canada "3-D" approach – defence, development and diplomacy – that will contribute to the stabilization and reconstruction of Afghanistan. In addition to our military commitment, the Government has opened an embassy in Kabul and is contributing \$250 million to reconstruction and development.

These efforts are in addition to our on-going commitment of 1,227 personnel to NATO's Stabilization Force in Bosnia and the deployment of Canadian Forces personnel on UN missions in the Middle East, Africa, and Southwest Asia.

No doubt our armed forces faced a high operational tempo over the last year. As a Government, we face a balance between wanting to step up to the plate and wanting to avoid undue strain on our members and their families. We recognize this and steps are being taken to address this issue through our ongoing quality of life initiatives and by reassessing, in consultation with our allies, our current commitments.

In parallel with our contribution to the international campaign against terrorism, Defence moved forward on a number of initiatives to strengthen public safety and security, as part of the Government's comprehensive, multi-year strategy to enhance the security of Canadians following the events of September 11th. This included significant progress by the



Communications Security Establishment, Defence Research Development Canada and the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness in their respective activities. In addition, we have nearly doubled the capability of Joint Task Force 2 and improved the capabilities of the Disaster Assistance Response Team.

Defence also continues to work closely with Canada's closest defence partner, the United States. The Bi-National Planning Group, created on December 9, 2002, will help enhance North American security by augmenting our ability to respond jointly to threats should emergencies – from earthquakes to terrorist attacks – occur in North America.

Further, in May 2003, the Government of Canada announced its decision to enter into discussions with the United States on Canada's possible participation in ballistic missile defence for North America. The Government is committed to protecting Canadians, Canadian territory and other Canadian interests against possible threats to our security, both current and future. That is why we believe that it is in Canada's interest to explore options regarding Canadian participation in ballistic missile defence. The final decision will rest with the Government.

Defence also remains committed to maintaining a fair and effective military justice system. In March 2003, I asked former Chief Justice of the Supreme Court of Canada Antonio Lamer to conduct an independent review of Bill C-25 (An Act to Amend the *National Defence Act*) as required by the Act every five years. Former Chief Justice Lamer has presented his report to me, which I am currently reviewing and must submit to Parliament no later than 10 December 2003.

We also made significant progress on institutional initiatives related to modernization, quality of life, leadership and professional development, health care, recruitment and retention and communications. The restructuring of the Land Force Reserve is also well underway. We met our personnel targets for this fiscal year and continued growth is planned in 2003-04, as we work to develop an effective and credible army reserve relevant to our defence needs.

All of these accomplishments show that Defence is making a difference both at home and abroad. These efforts notwithstanding, there is more work to be done. The Department of National Defence and the Canadian Forces must transform if they are to remain relevant to the evolving security environment.

The world remains a dangerous place as global security challenges continue to evolve in the wake of September 11th, 2001. Our country faces new and complex threats, ranging from global terrorist attacks against our critical infrastructure, to the proliferation of conventional weapons, ballistic missile technology, and weapons of mass destruction. Modern peace operations have also become more challenging and more perilous, and new doctrines and technologies are transforming the way militaries conduct operations.



While Defence is in a strong position to address these challenges, it must further adapt to these new realities. This means we must re-examine how we approach and think about the security environment, what this means for what we do at home and abroad and how we do it. This requires changes on three fronts: our military force structure and doctrine, our organization and management structures and our decision-making processes.

During the fall of 2002, I asked the Department to conduct a Defence Update, which involved stakeholder discussions and on-line consultations with the Canadian public. The results of this update confirmed that additional funding was required and senior leadership established that \$1 billion would make the defence program sustainable, over the short to medium term.

The Government responded to this need, and committed to increase defence spending by \$800 million per year in Budget 2003. This represents the largest single increase in funding in a decade and is the fourth consecutive budget increase for Defence by this Government. This new money will make us sustainable over time as resources are phased into the defence program and will help us move forward with transformation. Resources have been earmarked to address key pressure areas, such as operations, recruitment and training, equipment, spare parts, infrastructure replacement needs and the Reserves.

In addition, I committed to allocating \$200 million from lower to higher priorities within the defence budget by the end of 2003. To contribute to this effort, I appointed an Advisory Committee on Administrative Efficiency to provide advice on any issues related to administrative efficiency, broadly defined, within DND and the CF, and the material and acquisition process.

The Committee recently submitted its report to me, which I am reviewing in consultation with the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff. The Committee's work, along with ongoing efforts within the Department to find further efficiencies, will contribute to the reallocation of \$200 million.

Now is the time for Defence to build on its recent momentum and accelerate its efforts to transform the armed forces and establish a new course for the future.

Looking ahead, tough decisions will be required. As Minister of National Defence, I have an obligation to ensure that we invest in the capabilities that Canada requires now and in the future. We must continue to make the changes necessary to adapt effectively to the evolving security environment. We must be innovative and forward-looking. And we must redirect our resources from low to high priority areas in order to transform our armed forces for the future.

This means making choices and setting priorities and we are already doing this. The choices being made are selective, strategic and asymmetric with one goal in mind: to achieve sustainability and accelerate the ongoing process of transformation.



We will nurture transformational thinking and leadership, and ensure our personnel have the right skills and support by continuing to invest in our people. Our modernization efforts will focus on taking advantage of new information technologies and on joint combat capability and interoperability, rapid reaction and deployability, and research and development. Given the nature of the security environment, Defence must enhance its relations and partnerships, particularly with other government departments and agencies contributing to the Government's public security agenda. Finally, we will ensure that Defence is managed effectively, which will improve our defence capabilities and help accelerate the transformation process.

I am confident that our Defence team will rise to the challenge and continue to succeed in all areas of our mandate. Through their concerted efforts, we will succeed in transforming Defence for the challenges of the future and ensure that it remains a vital and modern institution ready to meet Canada's defence requirements. This report acknowledges the many successes achieved by this institution over the past year, and also the challenges that it faced.

The Honourable John McCallum, P.C., M.P.
Minister of National Defence



TABLE OF CONTENTS

An electronic version of this report can be obtained at:

www.vcds.forces.gc.ca/dqsp/pubs/rep-pub/dpr_e.asp

Note: hyperlinks to supplemental information are embedded within the electronic version.

MINISTER'S MESSAGE	1
PART I: THE BENEFITS OF DEFENCE INVESTMENT	3
The Defence Mission	4
The Defence Portfolio	5
Organization and Accountability	6
PART II: 2002-2003 PERFORMANCE HIGHLIGHTS	7
Delivering on Operations	7
The International Campaign against Terrorism (Operation APOLLO)	8
G8 Summit (Operation GRIZZLY)	11
Progress on Priorities for 2002-2003	13
Navy, Army and Air Force Highlights	17
Our Context: Risks, Challenges and Opportunities	20
Defence Planning & Management Model	25
Corporate Priorities/Capability Programs "Crosswalk"	27
PART III: DEPARTMENTAL PERFORMANCE - CAPABILITY PROGRAMS (STRATEGIC OUTCOMES)	29
Conduct Operations	29
Generate Forces	33
Sustain Forces	40
Command and Control	45
Corporate Policy and Strategy	47
PART IV: SELECTED DEFENCE PORTFOLIO ORGANIZATIONS	57
Communications Security Establishment & National Cryptographic Program	57
Defence Research and Development Canada	60
National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program	63
Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness	67
Office of the Judge Advocate General	71
Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces	73
The Reserve Force	75
Youth Programs	81
PART V: CONSOLIDATED REPORTING	84
Alternative Service Delivery Initiatives	84



Procurement and Contracting	84
Materiel Management.....	84
Sustainable Development Strategy	84
Status of Fuel Storage Tanks on DND-owned Land	84
PART VI: FINANCIAL AND HUMAN RESOURCE REPORTING	86
Resource Overview for Fiscal Year 2002–2003	86
Financial Tables	87
Human Resource Utilization	97
Capital Projects by Capability Program	100
PART VII: OTHER INFORMATION	105
Canadian Forces Arms Control and Verification Missions	105
Canadian Forces International Operations.....	106
Africa	107
Arabian Gulf and Asia	107
Central America and the Caribbean	108
Europe.....	108
Middle East	109
Canadian Forces Operations in North America	110
Canadian Forces Domestic Operations	110
Canadian Forces International Operations Costs.....	111
Recognizing Individual and Team Achievements.....	112
Statutes, Regulations and Orders	112
Portfolio/Organizational Chart.....	113
Contacts for more information about this report.....	114

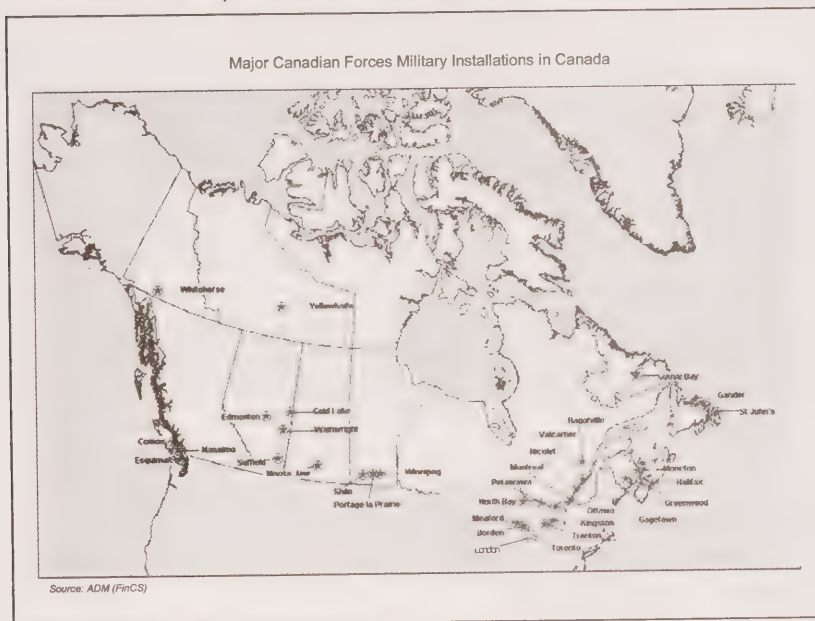


PART I: THE BENEFITS OF DEFENCE INVESTMENT

The Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) make important contributions to the safety, security and well-being of Canadians – from protecting Canadians and safeguarding Canada's interests and sovereignty, to working with the United States in the defence of North America, and contributing to international peace and security.

DND and the CF perform essential functions of government, including protecting Canadian

sovereignty, monitoring and patrolling Canada's coastlines and aerospace, delivering disaster relief, supporting other government departments and agencies, and helping enforce Canadian law.



Together, they form one of Canada's most visible national institutions. In addition, over 300 Reserve units, 125 Canadian Ranger patrols and over 1,100 Cadets units and Junior Ranger patrols further extend the presence of the CF. Taken together, these units act as an important link

between the CF and the community at large. In total, Defence has a presence in every province and territory, and in more than 3,000 communities across the country.

The CF also plays a key role in maintaining peace and international stability, which is inextricably linked to our prosperity and national well-being. Our prosperity as a nation depends on trade and investment, which in turn depends on an open and secure border with the U.S. and a stable global framework. The CF contributes to these objectives through a range of activities, including providing security and stability to areas torn by conflict, which thereby enables the promotion of human rights, freedom and democracy.



The Defence Mission

The mission of the Department of National Defence and the Canadian Forces is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security.

To accomplish this mission, DND and the CF maintain a range of capabilities and deliver a variety of defence services designed to contribute to:

- the security of Canadians;
- the defence of our sovereignty;
- continental security; and,
- international stability.

Within Canada, key defence services include:

- surveillance and control of Canadian approaches and territory;
- support to other government departments and agencies such as the Department of Fisheries and Oceans, the Department of Foreign Affairs and International Trade, Environment Canada, and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP);
- National Search and Rescue services;
- assistance to civil authorities;
- aid of the civil power, delivered pursuant to section 275 of the National Defence Act;
- support to the federal response to terrorist and other asymmetric threats;
- critical infrastructure protection and emergency preparedness; and,
- support to major international events held in Canada.

National Defence contributes to broader **national priorities**, as outlined in the Speech from the Throne. These include protecting the security of Canadians, promoting Canadian interests on the world stage, and securing trade and commerce by ensuring peace and stability.

Through the work of the CF at home and abroad, Defence has also become an important part of Canada's history, heritage, and identity.

Defence helps to make Canada a leader in innovation and learning by providing a challenging and rewarding career option and by fostering professional development and education through the Canadian Defence Academy and its embedded units, including the Royal Military College.

Defence provides opportunities for Inuit and Aboriginal communities through the Canadian Rangers and the Junior Canadian Ranger Program, and supports youth training through the Cadet program. It is also a major federal sponsor and advocate of research and development through the work of the Defence Research and Development Canada and performs an extensive environmental stewardship role.

Defence also strengthens partnerships between the Government and its citizens by reaching out to and communicating with Canadians, parliamentarians, and stakeholders.

In **North America**, DND and the CF contribute to continental defence in co-operation with the United States (U.S.). To this end, the CF operates more than 50 radar sites across Canada as



part of the North Warning System. The CF and the armed forces of the U.S. share intelligence and security information on an on-going basis, and train together in joint and combined exercises. Canada and the U.S. are partners in NORAD, which has a bi-national command structure. In total, Canada and the U.S. are co-signatories of more than 80 treaty-level defence agreements and 250 memoranda of understanding. Canada-U.S. military cooperation was further enhanced with the formation of the Canada-U.S. Bi-National Planning Group in December 2002. This group will help coordinate the sharing and exchange of information about potential threats from a terrorist attack to a natural disaster and will improve the abilities of both countries to respond to a wide range of emergencies.

Internationally, Canada participates in multilateral operations mounted by the United Nations (UN) and the North Atlantic Treaty Organization (NATO). The CF makes significant contributions to several major international programs, including bilateral training, NATO Flying Training in Canada, the Partnership for Peace initiative, and the Military Training Assistance Program. The CF also supports a wide range of arms control activities, maintains the ability to respond rapidly to humanitarian emergencies worldwide through the Disaster Assistance Response Team (DART), and to protect and evacuate Canadians from areas threatened by conflict.

These services and activities carried out in support of the Defence mission are performed simultaneously by the same people, and by means of the same equipment and infrastructure.

The Defence Portfolio

The Defence mission is carried out by the Department of National Defence (DND), the Canadian Forces (CF) and several other related organizations and agencies, including the following:

- the Communications Security Establishment;
- Defence Research and Development Canada; and,
- the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness.

The CF also maintains and supports:

- a police service, comprised of the Military Police and the National Investigation Service, operating under the Canadian Forces Provost Marshal;
- a justice system, administered under the superintendence of the Judge Advocate General;
- the Canadian Cadet Program and the Junior Canadian Rangers;
- the Canadian Forces Housing Agency;
- the Canadian Forces Personnel Support Agency;
- the Canadian Defence Academy;
- medical and dental services, since Canadian Forces members are excluded from both, the list of insured persons covered under the Canada Health Act of 1984 and the list of insured persons provided coverage under the Treasury Board-sponsored Public Service Health Care Plan;
- firefighting services;
- chaplaincy services; and,
- extensive communications networks in Canada and abroad.



Defence also includes several independent organizations that report directly to the Minister of National Defence. They are:

- the Canadian Forces Grievance Board;
- the Military Police Complaints Commission;
- Minister's Monitoring Committee on Change;
- the National Search and Rescue Secretariat;
- the National Defence and Canadian Forces Ombudsman; and,
- the Office of the Judge Advocate General.

In fiscal year 2002-2003, the Minister's Advisory Committee on Administrative Efficiency was established.

Organization and Accountability

The National Defence Act establishes DND and the CF as separate entities operating in close co-operation under the authority of the Minister of National Defence. Accountability in DND and the CF is described in detail in Organization and Accountability: Guidance for Members of the Canadian Forces and Employees of the Department of National Defence. Additional information on the accountability of selected defence portfolio organizations and agencies is found in Part IV of this report. Specific accountability for results and associated performance measurement areas at the Assistant Deputy Minister level are detailed in the Defence Plan On-Line. An organizational chart of the Defence portfolio can be found in Part VII of this report.



PART II: 2002-2003 PERFORMANCE HIGHLIGHTS

Fiscal year 2002-03 was an important one for the Department of National Defence and the Canadian Forces.

Defence's activities were heavily shaped by its military contribution to the campaign against terrorism, Operation APOLLO (see below). Nearly every part of the organization contributed to this effort. Despite the significant resource and operational tempo demands of this operation and other ongoing commitments, the Canadian Forces continued to carry out its missions successfully.

Defence also moved forward on a number of initiatives to strengthen public safety and security, as part of the Government's comprehensive, multi-year strategy to enhance the security of Canadians following the events of September 11th.

The fiscal year concluded with Defence receiving the largest increase in its budget in over a decade with an injection of \$800 million to its baseline funding per year. This increase will make us sustainable over time and will help us accelerate the transformation of the Canadian Forces.

Transformation, however, will require tough decisions. The changing security environment continues to place significant demands on Defence, making it a challenge to pursue long-term plans and priorities. However, we need to balance the demands of current commitments and operations with the need to transform. Defence is in the process of making tough choices about how to modernize its force structure and capabilities to meet the future defence needs of Canada. To this end, corporate priorities were

established and progress was made in implementing many of the initiatives we set out at the beginning of fiscal year 2002-03.

Public Security and Anti-Terrorism Initiatives

In Budget 2001, DND received an additional \$1.2 billion through to fiscal year 2006-07 to:

- *Increase the capability of JTF2.*
- *Enhance signals intelligence and computer network defence.*
- *Develop a dual-use nuclear, biological, chemical (NBC) defence capability to support CF deployed operations or, if requested, to support civilian first-responders in a domestic situation.*
- *Enhance and rationalize the Forces' NBC equipment.*
- *Increase the CF's holdings of NBC medical countermeasures and improve stock maintenance.*
- *Enhance DART's contingency-planning capacity and provide for some additional domestic response capability when the unit is deployed overseas.*
- *Ensure that the CF and Canadian first-responders are adequately prepared to protect Canadian interests by upgrading and consolidating the facilities required to provide training, advice and technological support to the CF, Canadian first-responders, and other government departments.*

Delivering on Operations

Over the period of 2002-03, the CF deployed over 10,000 personnel on domestic and international operations.



Canada remained an active player on the world stage. Over 5,000 personnel were deployed outside of Canada. The number of international operations in which the CF participated was reduced to 14 this fiscal year from 23 in 2001-02. Nevertheless, Canada had on average throughout the year over 2,500 deployed personnel on international peace support and coalition operations including Afghanistan, Bosnia, Ethiopia and Eritrea. Although the number of international operations is lower than in 2001-02, the impact on the CF was significant given the number of deployed troops being sustained at any point in time. Despite the operational tempo, CF personnel were highly successful in delivering on all the missions assigned to them by the Government.

A description of the CF's international operations and associated costs are found in Part VII of this report. The most current information on CF operations is available on-line at: www.forces.gc.ca/site/operations/current_ops_e.asp.

The CF also continued to contribute to Canada's arms control and confidence-building activities. A description of the CF's arms control and verification missions is found in Part VII of this report.

The International Campaign against Terrorism (Operation APOLLO)

Since October 2001, Canada has continued to play a major role in the international campaign against terrorism. Some 5,600 Canadian Forces personnel were deployed this fiscal year (and 7,000 since October 2001) as part of Operation APOLLO, Canada's military contribution to the U.S.-led Operation Enduring Freedom. At its peak, Canada was the fourth largest contributor to the international coalition. Our contribution represents our largest overseas deployment of the Canadian Forces since the Korean Conflict. The accomplishments of our soldiers, sailors and air force personnel were significant. Outlined below are the Navy, Army and Air Force contributions.



Navy

Since early October 2001, the Navy has maintained an intense operational tempo. Despite being the smallest of the three armed services, it nevertheless sent the largest Canadian contribution to the campaign against terrorism. Of 7,000 CF members deployed, 4,200 were sailors, with 300 deployed twice. The Navy deployed 83 percent of its major warship fleet and 95 percent of its sea-going personnel.

While representing just 20 percent of coalition naval forces, the Navy conducted almost 50 percent of all naval boardings and hailings of merchant vessels. By the second anniversary of the September 11th attacks, it had conducted almost 600 of 1300 coalition boardings, an average of nearly two a day for the duration of the operation. It was also Canadian warships that



escorted the U.S. Marines' Amphibious Assault Group prior to and during their deployment to Kandahar, Afghanistan.

All of these activities contributed significantly to the effort to cut off al-Qaeda and Taliban sea routes of escape and helped to combat the illegal smuggling of oil, drugs, alcohol and other goods. For example, HMCS ALGONQUIN, working with a French warship, apprehended four suspected al-Qaeda members as they were heading out of area.

The "personnel tempo" of course matched the operational tempo. Canadian ships stayed at sea for longer sustained periods than the ships of any other coalition navy, with the exception of the United States Navy. For example, HMC Ships IROQUOIS and CHARLOTTETOWN each spent 74 continuous days at sea, while HMCS VANCOUVER was out for 79 days, the longest continuous at sea period for a Canadian warship.

During the Navy's two-year long deployment to the northwest Arabian Sea, Canadian warships offered aid that is traditional to seafarers in distress. In one case, HMCS VANCOUVER came to the aid of a disabled dhow carrying 45 people adrift for a week.

Army

The Army performed equally admirably to Canada's ongoing commitment to the campaign against terrorism. The Army's contribution consisted of 850 personnel deployed to Kandahar, Afghanistan:

- the 3rd Battalion, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (3 PPCLI) Battle Group, which included a reconnaissance squadron from Lord Strathcona's Horse (Royal Canadians), and combat service support elements from 1 Service Battalion; and,
- a rifle company of 130 soldiers from the 2nd Battalion, Princess Patricia's Canadian Light Infantry.

On April 17, 2002, an aerial bomb was accidentally dropped on soldiers of the 3 PPCLI Battle Group who were conducting a live-fire exercise at Tarnak Farm, a designated training area about five kilometres south of the Kandahar airfield. Four soldiers were killed and eight others were injured. A Board of Inquiry was convened to investigate the incident and portions of the Board's Final Report have been made public.

In May 2002, about 400 Canadian soldiers participated in a three-day coalition operation in the Tora Bora region of Afghanistan, called Operation TORII. Their mission was to find Taliban and al-Qaeda cave complexes, gather information about terrorist operations in the area, and destroy the cave complexes to prevent terrorists from using them in the future. During this operation, burial sites were discovered and forensic teams extracted DNA evidence with potential intelligence value.

Between June 30 and July 4, 2002, most of the 3 PPCLI Battle Group deployed to Zabol Province, about 100 kilometres northeast of Kandahar airfield, to establish a coalition presence there for the first time. During this deployment, CF personnel conducted a sweep operation in conjunction with the Afghan National Army in the Shinkay Valley that produced information about recent al-Qaeda and Taliban activities. They also recovered several rockets, fostered relations with the governor of the province, and distributed humanitarian aid (blankets, food, school supplies) to the local people.



Once the 3 PPCLI Battle Group redeployed to Canada in August 2002, the Army continued to contribute both staff and observer positions in the theatre of operations and at the Central Command Headquarters in the United States.

In February 12, 2003, the Minister of National Defence announced on behalf of the Government that Canada would contribute a battalion group and a brigade headquarters to the NATO-led International Security Assistance Force (ISAF) for a period of one year beginning in August 2003.

Air Force

The Air Force's contribution to Operation APOLLO was equally significant, constituting one of the largest deployments of aircraft and personnel in a decade. During the fiscal year, over 500 airmen and women (1700 since 2001) and four different aircraft types were deployed in theatre.

Specifically, the Air Force deployed a Strategic Airlift Detachment using the CC-150 Polaris (Airbus A310), a Tactical Airlift Detachment using the CC-130 Hercules, 13 individual Helicopter Air Detachments flying the CH-124 Sea King helicopter and a Long Range Patrol Detachment using the CP-140 Aurora.

The Strategic Airlift Detachment, comprised of 34 personnel using a CC-150 Polaris, provided strategic airlift in theatre and flew 587 hours during 270 missions. The detachment transported 2,350 passengers and 3.5 million kilograms (7,685,379 pounds) of freight with a mission completion rate of 88.6 percent.

The Tactical Airlift Detachment, comprised of approximately 180 personnel using three CC-130 Hercules, provided tactical airlift in theatre and flew 4,374 hours during 637 missions. The detachment transported 5,327 passengers and over 5.5 million kilograms (12 million pounds) of freight with a 93 percent mission completion rate.

The Helicopter Air Detachments, consisting of 219 aircrew and maintenance personnel flying up to six CH-124 Sea King helicopters at any given time, provided ocean surveillance, re-supply, medevac and personnel transfers in direct support of naval operations in theatre. The detachment's mission completion rate was 94 percent.

The Long Range Patrol Detachment, using two CP-140 Auroras and employing approximately 100 air and ground crew, conducted maritime patrols in theatre. They contributed significantly to the interdiction and boarding of numerous vessels, as well as the interception of contraband shipments moving within theatre. In total, this detachment flew 4,300 hours in over 500 missions with a mission completion rate of 98 percent.

Logistics and Command, Control and Communications

The Navy, Army and Air Force could not have carried out their tasks without the appropriate logistical support and command, control and communications.



Logistics

The logistical complexity of Operation APOLLO led to the consolidation of the individual units originally deployed to support the Air Force detachments, the 3 PPCLI Battle Group and the Canadian Naval Task Group to form a National Support Unit (NSU). Formed on April 17, 2002, the purpose of the NSU was to deliver centralized administrative and logistics support services to CF units deployed on Operation APOLLO. The revised command and control arrangements, implemented during this operation, proved to be effective. The strength of the NSU stood at about 250 CF members.

While it was deployed in Afghanistan, the Strategic Line of Communication (SLOC) Unit, made up of 50 soldiers, supported the 3 PPCLI Battle Group. The SLOC Unit returned to Canada by the end of August 2002.

Command, Control and Communications

The CF units and formations committed to Operation APOLLO were organized under the Commander, Joint Task Force South West Asia (JTFSWA). The headquarters of the JTFSWA was the Canadian National Command Element (NCE), located at MacDill Air Force Base near Tampa, Florida and it employed approximately 50 CF members. The NCE linked the Chief of the Defence Staff in Ottawa with U.S. senior military leadership, and with the various CF units assigned to Operation APOLLO. These units remained under Canadian command, operating under Canadian rules of engagement, and in compliance with Canadian law.

In May 2002, the National Command, Control and Information System Squadron (NCCIS Sqn) was created to organize communications for the CF personnel and units deployed on Operation APOLLO. The NCCIS Sqn provided the Canadian Joint Task Force Commander and the commanders of deployed CF units with national communications and information systems capabilities. At its peak, the strength of the CCIS Sqn was about 90 CF personnel; at the end of the fiscal year, it comprised about 60.

G8 Summit (Operation GRIZZLY)

The CF's largest domestic operation involved the deployment of close to 6,000 troops in support of the G8 Summit, held in Kananaskis, Alberta in June 2002. In addition to our significant personnel commitment, Operation GRIZZLY involved hundreds of vehicles and aircraft deployed in support of various government departments. The span of tasks was diverse including ceremonial support for arriving VIPs; aviation and ground transport; ground perimeter security; and air defence security.

While responsibility for security was vested in the RCMP, CF involvement in support of the security aspects was significant and involved the deployment of the majority of the 1st Canadian Brigade Group, CF-18s, CC-130s, the largest concentration of CH-146 Griffon helicopters in several years, as well as ground-based and air-based air defence weapon systems.



The air defence capability was coordinated through NORAD, specifically through the ongoing Operation NOBLE EAGLE, where Canada and U.S. forces monitor and intercept flights of interest approaching and within continental North America regardless of origin, and remain ready to assist civil authorities should the need arise. The CF contributed significantly to the success of the G8 Summit ensuring that the Government's objectives were realized. The Department received \$42.6 million in incremental funding to offset costs associated with Operation GRIZZLY.

Lessons were learned during this operation, including the need to establish a special office under the Deputy Chief of the Defence Staff to facilitate coordination with various other government departments and agencies involved in international domestic activities. The need to establish standing Rules of Engagement for domestic operations is also being considered.



Progress on Priorities for 2002-2003

As outlined in National Defence's *Report on Plans and Priorities* for fiscal year 2002-03, the corporate priorities of the Department of National Defence and the Canadian Forces were:

- Responding to the new security environment;
- Putting people first;
- Optimizing defence and security capabilities;
- Maximizing management effectiveness; and,
- Enhancing relationships.

These priorities were set in response to the risks, challenges and opportunities facing Defence as outlined in the next section. They represent areas that the Minister of National Defence and senior Defence leadership have identified as requiring attention, extra effort and re-investment. Over the last year, we have made significant progress on many initiatives in support of our corporate priorities. Our progress, along with the \$800 million baseline increase in defence funding, provides us with the firm footing required to move forward with transformation and prepare for the future. While many of the activities and initiatives supporting our priorities are described throughout the report, below are highlights of key achievements in support of our priorities.

Responding to the new security environment

Following the events of September 11, 2001, the Government committed \$7.7 billion over five years in the budget of December 2001 to enhance the safety and security of Canadians. As part of this, the Department of National Defence and the Canadian Forces received an additional \$1.2 billion to contribute to the international campaign against terrorism, to enhance counter-terrorism, intelligence, research and development, and emergency response capabilities and provide national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management. Over the last year, Defence has made significant progress in delivering on these priorities.

As mentioned above, the CF contributed to the international campaign against terrorism through Operation APOLLO, where our military contribution consisted of over 5,600 soldiers, sailors and air force personnel from October 2001 to the end of this fiscal year. They continue to deliver on this priority through their current participation in Operation ATHENA, the International Security Assistance Force in Afghanistan. The Canadian Forces are also well on their way to doubling the capability of Joint Task Force 2.

Defence enhanced its counter-terrorism, intelligence, research and development capabilities by improving the capacity of Disaster Assistance Response Team through new equipment, improved infrastructure and enhanced relations with other disaster response agencies; expanding CSE's counter-terrorism capabilities, including its ability to identify vulnerabilities and threats to Government networks; and, through Defence Research and Development Canada, beginning construction on the Counter Terrorism Technology Centre in Suffield, Alberta which is expected to be operational by the end of 2003 and will help train first responders from across Canada to react to incidents involving biological or chemical agents. DRDC is also spearheading the Chemical, Biological, Radiological, and Nuclear Research and Technology Initiative that will strengthen Canada's preparedness for a CBRN attack.



Through the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness, Defence enhanced Canada's critical infrastructure and emergency-response capabilities. This includes improving the federal government's ability to deliver a coordinated response to emergencies; developing the Government of Canada Critical Infrastructure Protection project to identify, assess and protect the Government's critical infrastructure; and, initiating the development of a National Readiness and Response Framework to improve overall Canadian emergency readiness and response capacities.

Putting People First

In 2002-2003, our people, both military and civilian, continued to be a high priority. Significant progress was made on initiatives to improve quality of life, professional development, health care and recruitment and retention.

In terms of quality of life, key achievements include: the development of two comprehensive surveys to measure the impact of operational tempo on CF personnel which will lead to the development of a final policy by 2005; the development and implementation of a Military Services Program Action Plan to improve the delivery of services to families through the Military Family Resource Centres; implementation of a new CF policy on family violence and a Family Care Assistance Plan to ensure ongoing safe care for the children of CF members; development and implementation of the Depart with Dignity and Fit for Release programs to ensure that members leaving the CF are properly recognized and provided with ongoing care if necessary; and, the introduction of operational allowances, such as post-combat reintegration assistance which provides a lump sum payment in lieu of home leave travel.

To improve recruitment and retention, Defence strengthened its recruitment-advertising program; enhanced selection procedures and training programs; and developed new strategies for retaining public servants.

In terms of learning and professional development, the new Canadian Defence Academy opened and began operations in September 2002. In June 2002, the first group of students graduated with a Masters of Defence Studies degree from the CF College and the Defence Learning Network opened five new Learning and Career Centres across Canada and further developed an institution-wide learning management platform to help deliver distance-learning courses. Progress continued on the comprehensive review of military trades and classifications, known as the Military Occupational Structure Analysis Redesign and Tailoring project, which will help ensure military occupational structure is up to date and relevant to the evolving needs of the CF. Defence approved a Competency-Based Management program for senior leaders and civilian executives and developed a Learning and Professional Development Strategic Framework for civilians.

To improve human resource management, Defence developed a Performance Measurement Framework for civilian human resources management; and is currently updating and implementing a performance-measurement framework for military human resources management, to be completed in 2004.

To increase diversity and promote inclusiveness in the workforce, Defence continued to deliver Human Rights and Harassment Prevention and Canadian Human Rights Act awareness training; prepared an annual three-year report on the Employment Equity Plan; and is in the



process of approving departmental action strategies to improve employment-equity performance.

Finally, progress was made in implementing initiatives related to the CF health care renewal program, known as "Rx2000." This included the completion of the establishment of two fully deployable teams that will assess environmental health threats prior to, and during, operational deployments, in order to provide unprecedented occupational and environmental health support to deployed CF in the detection, prevention and control of diseases. Defence is also in the process of standardizing protocols for assessment and treatment of operational stress injury and post-traumatic stress disorder and for research concerning these illnesses.

In February 2003, the Canadian Forces Accidental Dismemberment policy was approved which provided accidental dismemberment coverage under the Service Income Security Insurance Plan - Long Term Disability (SISIP-LTD) program in a lump sum payment of up to \$250,000 for all Regular and Primary Reserve Canadian Forces members not eligible for the General Officer Insurance Plan (GOIP) or the Reserve GOIP.

Optimizing defence and security capabilities

Rapid advances in technological developments are leading to changes in military doctrine, organization and training. They are also presenting new challenges with respect to interoperability, which is particularly important for CF operations in concert with key allies. Defence needs to optimize the Defence program based on new military realities and invest in the right mix of people, equipment, and training to ensure the CF are able to meet their commitments, today and tomorrow.

To optimize Canada's security and defence capabilities, Defence priorities in 2002-2003 included conducting an update of Canadian defence policy and establishment; accelerating the transformation of the CF; enhancing the CF's capability to operate effectively in joint, inter-agency, and multi-national environments; continuing to advance key capital projects; and reviewing procurement plans to identify areas where funds can be reallocated from low-to-high priority projects.

To this end, DND and the CF moved forward on a number of fronts to modernize our defence and security capabilities. Progress was made on the CF-18 and Aurora Incremental Modernization projects. The Land Force Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance (ISTAR) capability project entered the definition phase. Lastly, a joint project is underway with the German Air Force which will modify two of Canada's CC-150 Airbus aircraft into the air-to-air refueling tanker configuration.

The CF are also enhancing its command, control, communications, computer, intelligence, surveillance and reconnaissance (C4ISR) capabilities by taking advantage of information technologies. These capabilities are essential to the CF's ability to command and conduct operations, including enhancing the battlefield awareness of front-line warfighters as well as enabling operational and tactical level networking across joint and combined forces. To this end, the CF and the Department are actively engaged in preparing the "C4ISR Campaign Plan" and has recently approved a project to create a "Joint Information and Intelligence Capability", which will help "fuse" the ever-increasing flow of operational information and intelligence in a timely and accessible manner.



In addition to investing in C4ISR, the CF are looking at joint force experimentation and research, joint force training in new tactics and procedures and the development of new joint and combined doctrine.

Mobility and rapid reaction are also key. While options for enhancing strategic airlift capability continue to be explored the unilateral purchase of strategic airlift assets by Canada will not be pursued given the very high cost and the wide range of new and improved capabilities which are also required to support transformation. Canada continues to explore the possibility of pooling with other NATO nations to satisfy the strategic airlift requirement. In terms of sealift, Canada is working with a multinational group led by Norway to look at proposals for assured access to sealift vessels. At the same time, the Navy is exploring the replacement of the Protecteur-class replenishment ships, which are approaching the end of their service lives and will need to be replaced in the near future. More details on capital procurement can be found in the CDS Annual Report.

Research and development and experimentation also help modernization efforts. Early this year, the Canadian Forces Experimental Centre in Ottawa gained initial operational capability. Its mandate is to improve capability-based force development planning through innovative concept development and experimentation.

Maximize management effectiveness

Defence seeks to be a sound steward of the fiscal resources that Parliament provides, and to maximize management effectiveness.

Defence priorities in 2002-2003 included promoting a modern-management agenda by enhancing departmental financial and costing models to support decision making; beginning to implement the Financial Information Strategy, and will streamline the material acquisition support process to achieve \$45 million in continuing annual savings in three years.

Defence also improved internal communications by integrating internal communications into national strategic communications planning and program delivery; developing an internal communications training module for leaders; and supporting communities of interest within Defence through the development of selected internal communications distribution lists by winter 2004.

Defence is also implementing a new information-management strategy and governance structure through the Information Management Review Implementation Project, to be completed by spring 2004.

Enhance relationships

Partnerships are key to the mission of Defence. Defence cannot be done in isolation it depends on a range of partnerships and relationships both within and outside Canada. Taken together, our partnerships help support Defence's mission, programs and activities. They demonstrate Defence's continued importance to international stability, as well as raise awareness of our cooperative efforts with other departments and agencies to improve domestic safety and security.



Defence maintains partnerships with other government departments and agencies in order to support the Government of Canada's broader efforts and priorities and to ensure horizontal co-operation and co-ordination on a range of security and public safety issues. Defence also maintains partnerships with the private sector and provincial governments, as appropriate. The active support of the provinces, industry, academia, non-governmental organizations and other key defence stakeholders is also critical to the work of Defence.

In the past year, Defence has continued to play a lead role in the development of the Federal Innovation Networks of Excellence; contributed to the Government's broader Innovation Strategy; and laid the groundwork for a Canadian Public Affairs Centre of Excellence. OCIEP has also worked with all levels of government in Canada, non-governmental organizations, academia, and private sector organizations, as well as foreign governments, especially the United States, and international organizations to enhance co-operation and collaboration on critical infrastructure protection and emergency management initiatives. Defence Research and Development Canada also has a key role in nurturing defence research and development with the private sector, research labs, and universities.

Enhancing security and defence co-operation with the U.S. remains a priority for Defence. We continue to work together to strengthen continental security following September 11th. As part of this, both governments agreed to create the Bi-National Planning Group in December 2002. Its mandate is to improve the coordination of Canadian and U.S. maritime surveillance, intelligence sharing and threat assessments in order to help prevent terrorist attacks and improve contingency planning to respond to a future attack or major natural disaster.

Since its creation, the Planning Group held a conference that brought the Canadian and U.S. maritime communities together to examine how better to share information and coordinate threat assessment and warning capabilities; built a database of memoranda of understanding and of accords and treaties that exist between our two nations related to bi-national military support and cooperation; and developed threat scenarios to guide military planning to support civil authorities.

Promoting a strong NATO, and maintaining defence relations with our allies in Europe, Asia-Pacific, Latin America and elsewhere are also key to achieving Canadian defence objectives. To promote its broader international defence and security relationships, Defence became a member of the Inter-American Defence Board; developed strategies for enhancing bilateral relationships on critical infrastructure protection with certain European and Asia-Pacific countries and organizations; continued to assist in the development of a follow-on program for the NATO Prague Capabilities Commitments announced at the Prague Summit in November 2002; and worked with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) to ensure a smooth transition for the nations invited to join NATO at the Prague Summit and the creation of the NATO Response Force.

Navy, Army and Air Force Highlights

In addition to meeting the very high operational tempo related to Operation APOLLO, our naval, land and air force made significant progress in key areas that will improve their capabilities to carry out their missions.



The **Navy**, after contributing the first and largest national contribution to the campaign against terrorism, is focused now on re-generating its national maritime capability, progressing the introduction of the VICTORIA Class of submarines into service, and improving the level of co-operation with other government departments so as to improve the security of our maritime approaches.

Canada's Navy has a large role to play in domestic security, with a sea trade of some 1,700 ships plying Canadian waters each day, the world's longest coastline to patrol and an overall area of responsibility of 11 million square kilometres. Without the proper and efficient coordination of all our national maritime assets, we will become more vulnerable to terrorist threats.

The Navy is fulfilling its role by working jointly alongside the other armed services as well as with other federal government departments such as Fisheries and Oceans Canada and the Coast Guard, and U.S. authorities.

In December 2002, the Minister of National Defence designated Controlled Access Zones at our principal naval ports. These provide protection from potential threats at DND facilities and HMC Ships.

The Navy also made advances regarding good management practices including the pan naval strategy to harmonize Navy efforts in terms of costing and the development and implementation of a Navy-wide personnel employment tracking system to measure personnel tempo.

The **Army** had overwhelming success in the conduct of operations. Some 3,900 Army personnel were deployed abroad, and even more were required to handle domestic tasks, peaking at some 7,500 members while supporting the G8 Summit during the summer of 2002.

The omnibus Clothe the Soldier Project continued to field clothing and personnel equipment to our soldiers. In particular, the new Canadian Disruptive Pattern for arid regions (the tanned combat uniform) was delivered and issued to a number of soldiers on an as required basis for operational duties.

For the first time in ten years, a Brigade Training Exercise, consisting of more than 4,000 soldiers was held in Wainwright, Alberta in the spring of 2003, which required substantial planning and preparation efforts during fiscal year 2002-03. This exercise was extremely successful in training the units enabling them to deploy on missions to both Afghanistan and Bosnia-Herzegovina.

In February 2002, the Chief of the Land Staff assumed the Executive Secretariat position for the 25th cycle of the Conference of American Armies (CAA) and will host the main conference in 2003.

The Army continues to provide direct support to recruiting and retention efforts with a special emphasis placed on distressed trades such as vehicle and weapons technicians.

The Army is undergoing significant transformation and, in order to ensure that the Army remains relevant in the future security environment, a new strategy was promulgated in 2002.

Advancing with Purpose – The Army Strategy will help the Army work towards achieving the optimum balance of capability and capacity to meet future demands.



During 2002-2003, the **Air Force** continued to demonstrate tactical and operational excellence across a wide range of activities. The Air Force's capabilities were well tested with significant contributions to both international and domestic operations. Over a thousand personnel were involved in supporting the G8 summit in Kananaskis, while countless others continue to support Operation NOBLE EAGLE, NORAD's operation to protect North America from aerial terrorist attacks.

On the equipment side, the Air Force is in the process of replacing its Labrador helicopters with state-of-the-art Cormorant helicopters, which have already set numerous records while saving lives in its search and rescue role. The Air Force's first modernized CF-18 fighter aircraft and CP-140 Aurora Maritime Patrol aircraft were also delivered this year, which is an important first step in improving interoperability with our Allies and enhancing operational capability. Finally, two of our CC-150 Airbus aircraft are in the process of being retrofitted as strategic air-to-air refuellers, which will allow intercontinental deployments of our CF-18 fighter aircraft and crews whenever they are called upon to support international operations.

In an effort to mitigate personnel shortages, the Air Force Retention Office was created. This organization has streamlined the re-entry process for previously serving personnel interested in re-enrolling in the CF, and is also working on developing policies and procedures designed to continue to encourage currently serving members to remain in the Air Force.

Defence and the Public

These highlights provide only a small sample of the many achievements accomplished by the Department and the Canadian Forces this past fiscal year, but they demonstrate that the institution continues to fulfill its broad and challenging mission.

A 2002 Pollara survey indicates that the impression of CF personnel among Canadians is steadily increasing. Strong leadership, increased public awareness of defence issues and the dedication and outstanding performance of the CF in the various operations over the last several years have contributed to the positive support of Canadians.



Our Context: Risks, Challenges and Opportunities

Defence is influenced by a wide range of factors – both domestic and international – that have an impact on how we carry out our mission. These factors present us with challenges and opportunities, as well as risks, which we must take into account if we are to deliver on our mission successfully.

Our continuous monitoring of emerging issues, developments and trends allows us to anticipate and respond to the challenges, mitigate the risks and take advantage of opportunities. Given the nature of our mandate, key considerations in our planning context include:

- the evolving security environment, including the campaign against terrorism;
- developments in the United States, NATO and the UN;
- operational tempo;
- transformation;
- demographics and the changing face of Canada;
- resource management; and,
- partnerships.

The Evolving Security Environment

The world we live in has changed significantly over the past decade. We face evolving threats ranging from global terrorism to threats against our critical infrastructure, to the proliferation of conventional weapons, ballistic missile technology, and weapons of mass destruction. Enduring regional and ethnic conflicts, trans-national crime, poverty, resource scarcity, and religious extremism have compounded the situation. Collectively, these and related threats and developments have had a profound impact on defence organizations and defence relationships around the world.

Although Canada does not currently face a direct conventional military threat, the terrorist attacks of September 11, 2001 demonstrated the potential reach of terrorism and were a reminder that the world remains a dangerous place. The U.S.-led campaign against terrorism, the aftermath of the war in Iraq and continuing instability in the Middle East and Africa have made the security environment even less predictable. These developments re-affirm the need to work collectively with our allies to defend our interests and values, and reinforce the importance of defence and security to Canada's prosperity and collective well-being. By playing a key role in the international campaign against terrorism and elsewhere, Defence has made, and is continuing to make, an important contribution not only to international peace and security but also to our security at home.

Developments in the U.S., NATO and the UN

The growing emphasis by the U.S. on homeland security following September 11th is also shaping the international security environment and is having an impact on Canada and the international community as a whole. Given our shared geography and infrastructure, Canada cannot ignore developments in the U.S.

Consistent with its emphasis on homeland security, and its efforts to further develop its ability to respond to the increasingly complex security environment, the U.S. moved forward on a number



of initiatives over the course of the last year. The Department of Homeland Security formally began operations and the US Northern Command (NORTHCOM) - tasked to defend North America and its air, land and sea approaches - was formally stood up. In December 2002, President Bush announced that the U.S. would be deploying the first elements of an operational missile defence system by October 2004. The U.S. also updated its nuclear strategy and produced a new National Security Strategy document, which aims to move the U.S. beyond its reliance on nuclear deterrence and to create a new strategic relationship with Russia. These initiatives, combined with ongoing efforts to bolster and transform its military, are significant.

Like the U.S., Canada, along with European Allies in NATO, and the member nations of the UN are grappling with how best to adopt to the evolving post-9/11 security environment.

To this end, NATO's Prague Summit in November 2002 saw Canada and other NATO members renew their commitment to support the Alliance into the 21st century. NATO allies invited seven countries (Bulgaria, Estonia, Latvia, Lithuania, Romania, Slovakia, and Slovenia) to begin membership accession talks and adopted a series of measures to support a wider role for the Alliance in peace support operations and to improve NATO's military capabilities including the creation of a NATO Response Force and a new military command structure. The process of reform at the United Nations is ongoing, including efforts to improve the Department of Peacekeeping Operations and the consultative process for troop contributing countries.

Operational Tempo

The past decade has seen the CF contribute to some very important missions. While the CF have never failed in meeting their operational commitments, the increased tempo in operations has strained the organization's sustainment capability and has had an impact on the men and women of the CF. This is particularly true of our experience during fiscal year 2002-2003 when our military contribution to the international campaign against terrorism (Operation APOLLO), combined with our other ongoing commitments at home and abroad, is taken into account.

In particular, Operation APOLLO has had an impact on the training level and skills of our personnel and their quality of life. Readiness levels and equipment were also affected and our capability to meet other assigned tasks, in some instances, was reduced.

Our experience this fiscal year demonstrated that the ability of the CF to deploy, particularly in "surge" situations (that is, sustaining efforts beyond normal operational expectations), remains a challenge. For example, the Navy normally has four ships a year in "high readiness status" for operations. Because of our military contribution to the campaign against terrorism, twelve ships were on "high readiness status."

While the CF are capable of maintaining a high degree of readiness for short periods of time, recovery from this level of participation will be essential to the long-term success of future missions at home and abroad. The bottom line is that it is a question of balance – doing what we can in difficult parts of the world and ensuring the quality of life of our personnel and their families.

Recognizing this, we reduced some of our operational commitments, including most recently our contribution to the U.S.-led coalition in Afghanistan in support of the campaign against terrorism in order to provide the army a pause before redeploying again. We have also taken steps to address related issues including the impact on human resources and equipment. The budget



increase announced this fiscal year will also help address these key and other pressure areas. In addition, we continuously reassess our military commitments around the world, and realign or reprioritize our efforts in other areas in order to ensure a healthy and sustainable defence organization.

Transformation

Defence cannot take on new world missions with old world equipment, structure and doctrine. It must transform itself to ensure that the CF can perform current and future missions and operate alongside our allies. This means keeping up with rapidly advancing technologies growing out of the information revolution that are changing the nature of military operations. To address these challenges and remain relevant, Canada's military must adopt a strategy of transformation and modernization.

Transformation means smart investments in capabilities relevant to the evolving strategic environment and divesting ourselves of capabilities that are no longer relevant. It also means changing the way we perceive and think, our management structures and decision-making processes, and our force structure. It does not mean a complete restructuring or re-equipping of our forces but a blending of existing and emerging systems to create greatly enhanced capabilities. Defence must further apply new technologies to increase the precision of weaponry as well as the information and intelligence available to the CF.

Transformation at National Defence is not new. New skills are being taught; new capabilities are being acquired and selective equipment is being modernized. While these changes have initiated the process of transformation, more needs to be done, and at an accelerated pace.

Demographics and the Changing Face of Canada

Defence recognizes that the people who serve and support the organization are its most valued resource. As the demographic profile of Canada ages, the labour market will become more competitive. For Defence, because of both downsizing and low recruiting in the 1990s, the shift in the age profile of both the CF and the Department is more pronounced than the profile of the Canadian labour market as a whole.

To compete in this labour market, the DND and the CF must be positioned as a preferred career option for Canadians. While it is unlikely that we will be able to compete with the private sector in terms of pay and compensation, we can and should excel in terms of the quality, excitement and reward of the work experience we offer.



To address the demographic challenges it is facing, Defence will continue to place a heavy emphasis on recruiting, training, and retention. While Defence has taken action in these areas, growing pressures are being placed on the CF's ability to meet training requirements.

Defence must also do more to reach out to a broader base of Canadians and encourage greater diversity within the forces. This is becoming increasingly important in a country where visible minorities are expected to represent over 30 percent of the population within the next 20 years.

Both the military and civilian components of the Defence portfolio rely heavily on a skilled, trained workforce. Technology and the move towards a globalized, knowledge-based economy continue to change how work is performed, as well as the nature of the work itself. While the full integration of information technology into the workplace will take time, we must provide our people with the skills and training they need to adapt to this evolving work environment.

Resource Management

An organization of the size and budget of Defence must strive to ensure appropriate stewardship of its resources. Finite resources must be spent in such a way that meets defence objectives and ensures value for the taxpayer's dollars.

In *Budget 2003*, through the supplementary estimate process National Defence received an additional \$170 million to address urgent needs, and \$100 million to cover additional costs incurred through Canada's contribution to the campaign against terrorism in 2002-03. Further, the Government significantly reinvested in Defence by committing to an \$800 million increase to our baseline funding. Combined with an additional annual \$150 million for inflation and other adjustments, defence funding has risen by \$1 billion to just over \$13 billion for fiscal year 2003-04.

While Budget 2003 is an important step forward for DND/CF, money alone will not solve the challenges facing the CF. National Defence will have to continue to make difficult decisions in an on-going effort to adapt to the evolving security environment. Significant changes and improvements have been made over the past few years, but the process of transforming Canada's defence establishment and military must continue. This means that Defence will have to continue to focus on priorities, make selective investments, and reallocate resources to those capabilities that Canada will need in the future. The introduction of modern management initiatives will help improve our defence capabilities while ensuring greater accountability in the stewardship of public funds.

DND and the CF are also facing pressures maintaining current infrastructure. Given the condition and suitability of DND and CF realty, and in view of industry standards for annual investment in buildings and works, innovative management solutions, as well as policy changes increasing DND's flexibility in management of realty assets, will have to be introduced and implemented progressively to ensure a sustainable realty portfolio.



Partnerships

DND and the CF's success in carrying out its mission lies in exploring innovative partnerships with other government departments, other levels of government, non-governmental organizations and the private sector, among others. Horizontal coordination of key defence and security issues provides an opportunity to operate more effectively and to communicate Canada's contributions to security at home and abroad to Canadians and to the international community.

For DND and the CF, public support and awareness of their activities is key to their success in addressing these challenges and risks. Beyond the well-known and visible activities abroad, Defence also contributes to broader national priorities and makes an important contribution to the public security of Canadians at home. Ongoing communications, consultation and outreach with Canadians ensure that "Defence's story" is told and understood.



Defence Planning & Management Model

The Defence Planning & Management (DP&M) model is the overarching structure that the Department of National Defence and Canadian Forces (DND/CF) use to:

- Plan its long, mid and short-term strategic direction;
- Manage the Sustaining and Change Agendas;
- Monitor performance and risk management; and,
- Report to government through the Report on Plans and Priorities (RPP) and the Departmental Performance Report (DPR).



The DP&M includes six interdependent components or processes; each with its own set of requirements and steps, and each involving aspects of Risk Management. The six processes are:

- **Strategic Visioning** - provides a roadmap (i.e. Strategy 2020), consisting of the overall strategic vision and long-term strategic objectives, to steer planning and decision-making to deal with defence challenges that may emerge in the future.
- **Capability-Based Planning** - produces the "capability targets and gaps" of the DND/CF consistent with the department's white paper and strategic vision.
- **Resource Prioritization** - involves analyzing corporate priorities and establishing resource priorities over multiple planning horizons, including the immediate planning cycle.



- **Business Planning** - establishes annual plans and priorities and balances the investment in sustaining ongoing operations and activities with the investment required to modernize the Forces.
- **In-Year Management** - involves monitoring the progress against the Defence Plan, managing the impact of significant issues and new requirements and adjusting resources in response to new pressure.
- **Performance Management** - outlines the structure and focal areas (i.e. Strategy Map) for measuring performance in the DND/CF through which senior management monitors the achievement of results and reports on performance.

Further details on Defence Planning and Management may be found on the internet at:
www.vcds.forces.gc.ca/dpm/.

Defence delivers on its mission through the five Capability Programs (also referred to as Strategic Outcomes) as outlined in the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS): **Conduct Operations, Generate Forces, Sustain Forces, Command and Control, and Corporate Policy and Strategy**. Details on each Capability Program may be found in Part III of this report.

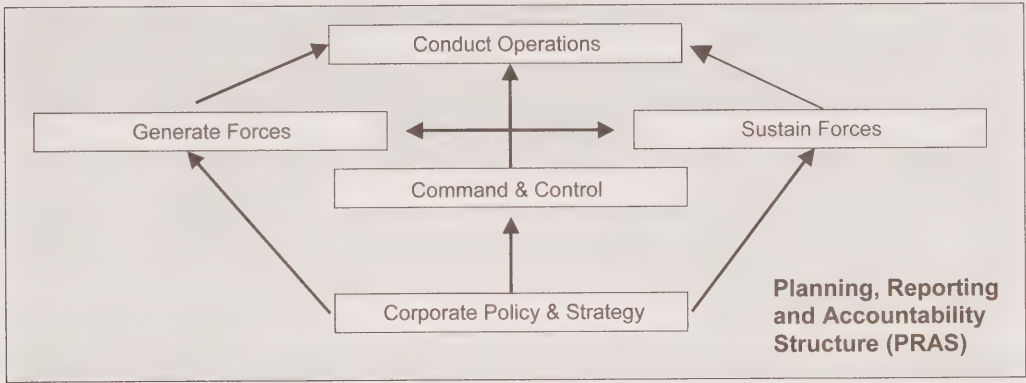
The Capability Programs, in turn are delivered through the Defence Plan (DP) On-line, which is the internal DND/CF Strategic Business Plan for execution in the current fiscal year, and the planning guidance for the subsequent three years. It assigns tasks and initiatives to senior managers, describes horizontal priorities, displays high-level force structure, and indicates resource allocations. The performance information set out in this Report is organized by Capability Programs.

The Defence Plan was made available exclusively on-line for the first time as Defence Plan 02/03. Defence Plan On-line may be found on the internet at:
www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/Structure_e.asp?StructureID=11&SelectedDPMenu=3.



The following chart expands on the strategic outcomes in order to illustrate the linkages between the Capability Programs.

Strategic Linkages Between the Capability Programs



Corporate Priorities/Capability Programs “Crosswalk”

The following table provides a quick overview of the link between corporate priorities and Capability Programs. Establishing this link ensures that high-level performance measurement and resource information for the Corporate Priorities and related initiatives are reported through the Capability Programs.

Results achieved for specific initiatives under each corporate priority for 2002-03 are covered under each of the Capability Programs (Strategic Outcomes).

**Corporate Priorities/Capability Programs "Crosswalk"**

Corporate Priorities for 2002-03 and Related Initiatives	Capability Programs				
	Conduct Operations	Generate Forces	Sustain Forces	Command and Control	Corporate Policy and Strategy
Responding to the New Security Environment					
contributing to the international campaign against terrorism	◆				
enhancing counter-terrorism, intelligence, research and development, and emergency response capabilities	◆	◆		◆	
providing national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management					◆
Putting People First					
strengthening capacity to recruit and retain people		◆			
furthering the development of learning and professional-development programs		◆			◆
seeing through reforms to military health care			◆		
improving human-resource management		◆	◆		◆
increasing diversity and promoting inclusiveness in the workforce		◆			◆
Optimizing Defence and Security Capabilities					
conducting and concluding an update of Canadian defence policy resulting in a forward-looking and sustainable defence policy and establishment					◆
advancing key capital projects	◆				
Maximizing Management Effectiveness					
promoting a modern-management agenda, which includes implementing a financial information strategy, modern comptrollership, procurement reform, risk management, migration toward an integrated defence management framework, and performance measurement					◆
Implementing a new information-management strategy and governance structure					◆
improving internal communications					◆
Enhancing Defence Relationships					
strengthening defence and security arrangements in North America	◆	◆			
promoting other key international defence and security relationships		◆		◆	
expanding strategic partnerships with other levels of government in Canada and the private sector	◆		◆		
continuing to improve external communications					◆



PART III: DEPARTMENTAL PERFORMANCE - CAPABILITY PROGRAMS (STRATEGIC OUTCOMES)

Conduct Operations

The ability to conduct operations effectively is critical to DND and the CF, as operations are the most visible way we contribute to the protection of Canadian interests and values at home and abroad. The "Conduct Operations" Capability Program includes the following activities:

- international operations, including Canada's commitments to NATO and the UN, and the evacuation of Canadians;
- continental operations; and,
- domestic operations, including:
 - surveillance and control of Canadian territory;
 - search and rescue;
 - assistance to other government departments and humanitarian assistance;
 - support to major national and international events in Canada; and,
 - aid of the civil power.

Key Partners

The following government departments, agencies and international organizations are key partners with Defence in support of this capability: Privy Council Office (PCO), Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), National Search and Rescue Secretariat (NSS), the Department of Fisheries and Oceans (DFO), the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), Canada Customs and Revenue Agency (CCRA), Canadian Heritage, Veterans Affairs Canada (VAC), North American Aerospace Defence (NORAD), North Atlantic Treaty Organization (NATO), the European Union (EU) and coalitions of like-minded countries.

Conduct Operations: Planned Results

The ability to employ the range of military capabilities required to achieve assigned missions, when and where directed.

Performance Measurement Areas

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| ▪ Meet readiness levels | ▪ Ability to deploy for operations |
| ▪ Meet domestic obligations | ▪ Meet capability requirements |
| ▪ Meet international obligations | ▪ Ability to sustain operations |

Conduct Operations: Resources Consumed

	Planned	Actual
Departmental Spending	3,864.1 million	3,895.5 million
Human Resources – Military	18,848 FTEs	18,736 FTEs
Human Resources – Civilian	400 FTEs	399 FTEs
Capital Spending (<i>included in Dept. spending</i>)	788.9 million	689.1 million



Results and Achievements

In terms of operations, fiscal year 2002-03 was one of the busiest years the CF has experienced since the Korean Conflict. Despite the high operational tempo, the CF were able to strike a balance between international and domestic operational requirements, and to successfully accomplish all major operational tasks they were assigned.

To help them carry out their tasks, progress was made in enhancing the capability of Joint Task Force 2 to respond to terrorist incidents, as well as the capacity of the Disaster Assistance Response Team to respond rapidly to humanitarian crises.

DND and the CF's Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) capabilities were enhanced. Our research and development capabilities in CBRN were also strengthened by enhancing the CBRN component of the Technology Investment Strategy (TIS) and through two new Defence Research and Development Canada initiatives: the CBRN Research and Technology Initiative and the Counter-Terrorism Technology Centre.

In terms of sealift, while the Enhanced Strategic Sea Lift project as planned for 2002-03 was not achieved, we continue to explore options for providing this capability in the most cost-effective manner. For example, Canada has joined a multinational cooperative working group, led by Norway, and, if approved, the proposed contracts would provide the eight participating NATO allies with assured access to strategic sealift vessels in the event of a need to rapidly deploy high-volume, high-density equipment.

International Operations

In the past year, Canada contributed to 14 international peace support and coalition operations. The CF also successfully led and participated in 34 arms control and verification inspections. Although not called upon to do so, the CF also continued to maintain the capability to assist in the evacuation of non-combatant Canadians from foreign nations. More details can be found in Part VII of this Report.

Over the course of conducting international operations, we learned that our operational planning process works but that we need to enhance our emphasis in civil - military cooperation, further develop efficient working relationships and liaison between DFAIT, PCO and DND to obtain the necessary strategic guidance for deployed missions and to ensure that the appropriate infrastructure and basing rights are in place so that the CF can deploy when and where they are needed. Finally, Information Operations are becoming an increasingly important aspect of international operations and we must evolve to keep pace with our allies.



Continental Operations

NORAD continued to provide aerospace surveillance and control of North America including the Arctic and coastal approaches. Through Operation NOBLE EAGLE, a combined U.S.-Canadian operation under NORAD, Canadian and U.S. forces monitor and intercept flights of interest that are approaching or within North America airspace regardless of origin, and remain ready to assist civilian authorities should the need arise.

Domestic Operations

▪ **Surveillance and Control of Canadian Territory**

The CF is responsible for the monitoring, control and protection of Canadian approaches and territory. Some highlights in 2002-03 were:

- maintaining a "ready duty" ship, a ship on eight hours' notice to sail on each coast, and a Maritime Operations Centre operating 24 hours per day, seven days per week, to respond to possible threats to Canadian sovereignty;
- assisting federal law-enforcement agencies, like the RCMP and the CCRA, and key U.S. government agencies by sharing with them the Recognized Maritime Picture;
- maintaining fighter aircraft in high-readiness status for immediate employment in support of ongoing commitments in accordance with the NORAD Agreement; and,
- increasing the number of Canadian Ranger patrols in the North from 159 to 164.

▪ **Search and Rescue**

The **National SAR Secretariat** (NSS) is accountable to the Minister of National Defence who is the Lead Minister for Search and Rescue. For performance information on search and rescue see Part IV of this report.

Assistance to Other Government Departments and Humanitarian Assistance

DND and the CF assist other government departments by providing support for efforts such as ground searches, drug-interdiction operations, disaster relief, international meetings in Canada, cultural events and law-enforcement operations. Some highlights in 2002-03 were:

- participating in an annual joint operation with the RCMP in support of marijuana eradication efforts which resulted in 56,000 plants being confiscated with a street value of approximately \$25.2 million;
- successfully executing 91 of the 125 days set aside for fisheries patrol in support of the Department of Fisheries and Oceans (DFO). Unseasonably bad fall and winter weather degraded patrols to the point where several had to be foreshortened while participation in two major search and rescue missions further detracted from DFO's primary mandate and sea day allocation;
- assisting the Provinces of Alberta and Quebec in fighting forest fires; and,
- providing minor logistical assistance to the "Hay West" initiative that sought to move donated hay from eastern Canada to affected farmers in Alberta and Saskatchewan.



Support to Major National and International Events in Canada

In 2002-03, Defence played a significant role in support of major national and international events in Canada. These included:

- extensive support to the G8 Summit (Operation GRIZZLY) as described earlier under Part II of this report;
- in July 2002, support to World Youth Days and to the Papal Visit in Toronto which included providing access to the Toronto Armouries and Downsview Park; and,
- ongoing ceremonial support to the Canadian Heritage, DFAIT, VAC and the Governor General, including support to the Royal Visit of Her Majesty, Queen Elizabeth, in October 2002, the State Funeral of the former Governor General of Canada His Excellency the Right Honourable Ramon Hnatyshyn and standing national commitments such as parades, guards of honour and bands for Remembrance Day, Canada Day, and visits to Canada of Foreign Heads-of-State and Heads-of-Government.

Aid of the Civil Power

Pursuant to section 275 of the National Defence Act, no requests for Aid of the Civil Power were received in 2002-03.



Generate Forces

The "Generate Forces" Capability Program comprises many general support capabilities that provide DND and the CF with the personnel, equipment, and organizational structures needed to recruit, train, and deploy multi-purpose, combat-capable maritime, land, and air forces. The capability includes meeting readiness levels, recruiting, training, retention, equipment modernization, and mobilization.

Key Partners

The following government departments, agencies and international organizations are key partners with Defence in support of this capability: Public Service Commission (PSC), Treasury Board, (TBS), Canadian Centre for Management Development (CCMD), Conference Board of Canada, Public Works and Government Services Canada (PWGSC), NORAD, U.S. military and allied militaries.

Generate Forces: Planned Results

The ability to recruit and train personnel; research, test, and procure equipment; and design force structure to produce multi-purpose, combat-capable military forces.

Performance Measurement Areas

- Meet readiness levels related to force generation
- Extent of recruitment
- Extent of training and employment
- Extent of modernization
- Availability of key equipment
- Ability to mobilize

Generate Forces: Resources Consumed

	Planned	Actual
Departmental Spending	1,599.8 million	1,740.2 million
Human Resources – Military	13,247 FTEs	14,009 FTEs
Human Resources – Civilian	3,491 FTEs	3,453 FTEs
Capital Spending (<i>included in Dept. spending</i>)	131.5 million	114.9 million



Results and Achievements

Although the high operational tempo experienced in fiscal year 2002-03 presented many human resource management challenges, Defence maintained "Putting People First" as one of its highest priorities, and made significant progress on initiatives to improve quality of life, professional development, health care, recruitment and retention. Although equipment modernization remained a major challenge, the Canadian Forces were able to maintain a satisfactory availability rate. More information on human resource utilization for both the military and civilian workforce is found in Part VI of this Report.

Recruitment, Retention and Training

▪ Military

Recruitment has been increasing for the past three fiscal years. The original intake plan for 2002-03 was 6,100. Midway through the year, however, the success of the recruiting initiative was out-pacing the ability of the training system and of the authorized military pay budget to absorb the rapid increase. As a result, the recruitment target was reduced to 5,740.

For 2002-03, 5,629 recruits were enrolled, 98.1 percent of the revised target, or 92 percent of the original. Prior to 2002-03, the average recruiting process time was about 60 days; the average now stands at approximately 35 days. However, the CF is aiming for an average of 21 days and several avenues are being pursued to achieve this goal.

The CF continues to have difficulty recruiting personnel for medical military occupation categories and Navy technical trades, but is pursuing alternative recruiting methods to overcome present difficulties in recruiting individuals for the hard-to-fill military occupation categories.

For fiscal year 2002-03, the Trained Effective Establishment, or the total planned number of personnel required to be fully trained to fulfill their functional or occupational specific task was 54,576. The Trained Effective Strength, or the number of members actually trained to fulfill their functional or occupational specific tasks, was on average at 52,288. As such, the CF achieved 95.8 percent of its authorized trained strength, which is similar to results achieved in the last few fiscal years.

Training capacity has been, and continues to be increased to respond to the increase in recruits. In addition, the operational tempo has had an impact on our ability to continue training.

Overall, the total attrition rate of Regular Force members was 6.85 percent of the total CF strength, which is a slight increase from the last 3-year average of 6.63 percent.

As part of efforts to improve the quality of life of our members, we have taken steps to balance the time CF members spend away from home in support of operations with personal and family needs, including a "12-month in Canada" waiver criterion. A waiver



must be obtained from the Chief of the Defence Staff for the overseas deployment of any CF member within 12 months of his or her return from another overseas mission. Since 2001, there has been a decline in 12 month waivers including in fiscal year 2002-03 which is a positive trend. A CF member who has been deployed on operations of six months or more also has a 60 day period where they are not subject to postings or temporary duty activities. In fiscal year 2002-03, there was an increase in the granting of 60 day waivers, 75 percent of which were related to career postings or career development.

To help generate forces, the following initiatives were achieved:

- a simplified professional development governance committee structure was implemented;
- work on the capstone strategic doctrine manual 'Canadian Forces Doctrine' continued and is expected to be published sometime after winter 2003;
- work continues on the Military Occupational Structure Analysis, Redesign And Tailoring (MOSART) Project which has evolved into a broadly based 'Review and Modernization of the MOS';
- the Individual Training and Education Costing Model was endorsed;
- Consulting and Audit Canada was commissioned to review CF Recruiting, Education and Training Systems' (CFRETS) organization and mandate, and its interface with other elements of National Defence resulting in the closure of CFRETS HQ on 1 April 2002, the redistribution of its functions and the devolution of appropriate support occupations; and,
- the establishment of the HR System Transformation Project in March 2003 to establish a more effective management and governance of the system.

In addition, work was initiated to define doctrine for leader selection, assessment and development. In the initial phase, a contracted research report was completed which found that in most respects the CF is doing a good job of selecting and assessing leaders. However, the report recommended improvements, some of which have already been addressed and others are underway. Finally, the development of the Profession of Arms and Leadership Manuals continues and are expected to be published in the fall of 2003 and 2004, respectively.

Finally, liaison on a Joint and Combined-training concept was conducted with the Pentagon and U.S. Northern Command (USNORTHCOM) staffs and the joint and combined exercise program was developed and will be incorporated into the Strategic Collective Training Plan for 2003-04.

▪ Civilian

The civilian workforce increased by approximately 503 Full Time Equivalents (FTEs) or 2.4 percent from last fiscal year. The civilian workforce increase includes the Communications Security Establishment (CSE), which accounts for approximately 173 FTEs or 34.4 percent of the increase. The creation of OCIEP, a relatively new organization within National Defence, contributed to this increase as it works to build its workforce capacity. The majority of the total increase was in the category of "Indeterminate" and "Terms Greater Than 3 Months". DND has increased its recruitment and retention activities, in response to the



current critical shortages in the Computer System Administration Group, Engineering Group, Purchasing and Supply Group, and Ship Repair Group occupational categories.

The actual departure rate at the end of 2002-03 was 4.1 percent, which was slightly higher than the departure forecast of 3.7 percent.

Initiatives to improve civilian recruiting, retention and staffing, include:

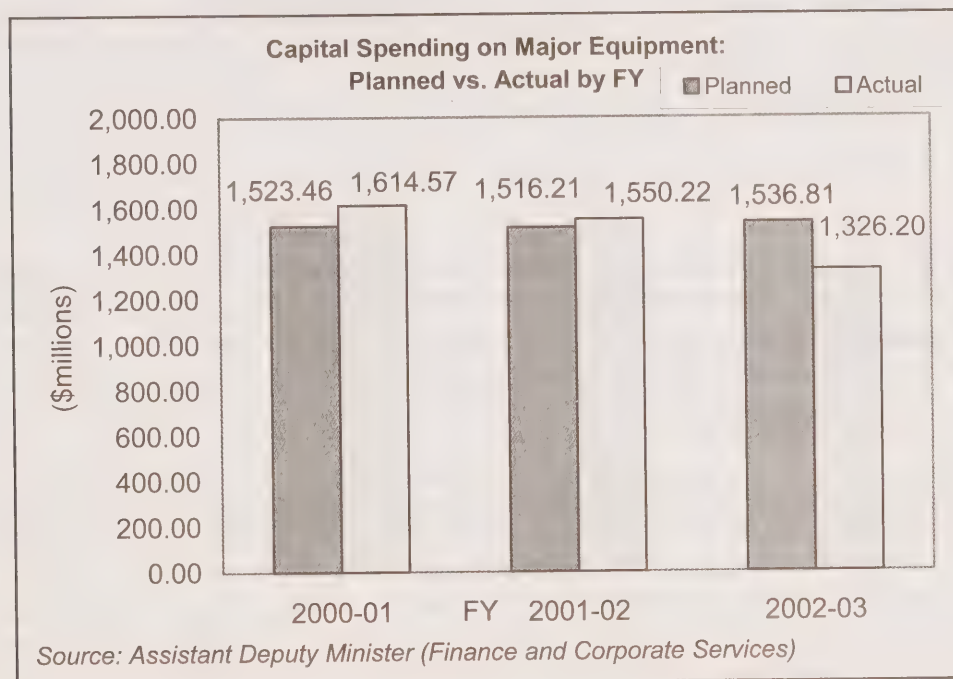
- The Defence Learning Network attained several milestones and the Competency-Based Management Program for EXs and managers, the Civilian Learning and Professional Development Framework and the Leadership Competency Development Initiatives were approved.
- DND, like other departments across the public service is focusing its efforts on rebuilding system capacity aimed at re-instating an effective classification program capable of delivering a full range of classification activities, as a result of Treasury Board's announcement that the implementation of the Universal Classification Standard would not proceed as planned.
- A departmental action strategy in response to the Perinbam Report Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service is on track and currently being modified to take into account the recommendations from the Employment Systems Review, which was recently concluded. A proposed action plan has been developed and is currently in the consultation phase.
- A Civilian Recruitment and Staffing Strategy was approved as well as an investment fund to recruit in critical shortage Groups: DND is currently elaborating detailed strategies to identify critical positions, develop specific recruitment approaches, as well as learning and professional development, and retention strategies. A critical element of the retention strategy is a departmental framework on Workplace Well-Being for employees. A draft has been developed and consultation on the proposed framework will take place in the fall of 2003.
- A number of concrete steps have been taken to improving staffing response times.
- A revised civilian human resources program/service delivery model was approved. This model recognizes shared accountability and ownership, builds on what was working well, aligns with departmental priorities and planning guidance, enhances coordination and facilitates consistency and integration.
- The original target date for civilian human resources reform has slipped due to the fact that Human Resources Modernization legislation was not tabled in Parliament until February 2003. However, progress has been made on certain delegation initiatives. These included the endorsement of a new legal instrument to delegate staff relations authorities to managers, a communication plan, and regular updates on progress.
- The original target date for civilian succession planning has slipped since the resources to advance an Executive (EX) level succession planning strategy were not approved until 2003-04. An EX Succession Planning Framework will be released in fall 2003, with a rollout target for implementation by March 2004, EX minus 1 by March 2005, EX minus 2 by March 2005.



Modernizing Equipment

Actual reflects the unsustainability of current commitments and force structure. In order to meet all operational commitments it was necessary to divert money from the capital equipment account into operation budgets and national procurement. The actual spending is misleading as funds were applied to unplanned activities.

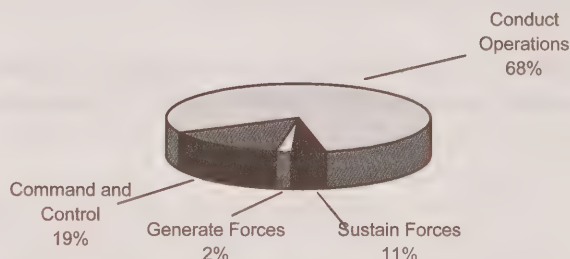
This diagram below depicts Capital spending on major equipment. Major equipment excludes spending on minor capital equipment by Level Ones, which is included in Minor capital.





Based on the Defence strategic target of "Proactive Innovation", it is estimated that, during the 20 years from 2000 to 2020, investment would be approximately 25 percent for Command and Control (currently 19 percent), 70 percent for Conducting Operations (currently 68 percent), 4 percent for Sustaining Forces (currently 11 percent), and 1 percent for Generating Forces (currently 2 percent). Current situation is reflected in chart.

**Total Distribution of Crown & Major Capital Projects (Equipment)
in Support of Capability Programs (as a %)**



Source: Assistant Deputy Minister (Material)

Financial-based information of capital projects (equipment) is found in Part VI of this report. Available on line are: Status Report on Major Crown Projects and Status Report on Large Major Capital Projects (equipment).

Availability of major CF systems

- Maritime Equipment. The availability rate of military equipment remained consistent with the last few years allowing the Navy to fulfil all its major obligations. The average availability rate for the fleet was 85.3 percent. The breakdown by class of ship was: *Tribal Class Destroyers*, *Halifax Class Frigates* and *Protecteur Class Auxiliary Oil Replenishment Ships* (83 percent), *Kingston Class Maritime Coastal Defence Vessels*, *Minor War Vessels* and *Auxiliary Vessels* (94 percent). Only two of the four *Victoria Class Submarines* were in our possession during fiscal year 2002-03. The two submarines were still in various stages of introduction activities and not available for operations.
- Land Equipment. The equipment availability rate, which has remained steady over the last three years, allowed the Army to meet its assigned tasks. The average availability rate for each equipment category was: armoured fighting vehicles (78 percent), standard military pattern wheeled vehicles (86 percent) and engineering equipment (79 percent).
- Air Equipment. While data regarding operational availability does not reveal any significant trends, the equipment availability rate helped the air force meet its assigned tasks. The overall average availability rate for the air fleet was 56 percent. The average availability rate for each fleet was: CC115 Buffalo 57 percent, CC138 Twin-Otter 64 percent, CH113 Labrador 69 percent, CT114 Tutor 87 percent, CT133 T-Bird 76 percent, CC150 Airbus 98%, CH146 Griffon 60 percent, CH149 Cormorant data not available as not all aircraft delivered during this fiscal period, CP140 Aurora 40 percent, CF18 Hornet 57 percent, CC130 Hercules 53 percent, and CH124 Sea-King 51 percent.



Defence Research and Development

Defence research and development is key to generating forces. Key achievements include:

- the development of the Technology Investment Strategy which outlines the Research and Development (R&D) required to develop the Science & Technology capacity required for future defence and national security;
- ongoing work to achieve the full operating capability of the recently created CF Experimentation Centre/Program by winter 2004; and,
- continued funding for the *Technology Demonstration Program* through direct contributions from national partners and in-kind contributions from collaborations with international partners. The total value of the TDP for 2002-03 was about \$61M, which includes \$37M of contracted research and development and \$9M from external cash and in-kind contributions. The balance comes from *DRDC* at an estimated total cost of about \$15M.

Performance information is reported under *Defence Research and Development Canada* (DRDC) in Part IV of this report.

Mobilization

The Reserve Force is an essential component within the CF's mobilization-planning doctrine, providing the additional depth and breadth needed to achieve the capabilities required in each stage of mobilization. The Reserve Force Employment Project had a total of 37 different initiatives, and of those, 29 have been completed, four are ongoing and four items were deleted as they were considered to be beyond the mandate of the project. The formal project was completed and the final report was submitted in the spring of 2003. The Reserve Forces are reported in Part IV of this report.

The development of asymmetric threat related capabilities were completed as planned. The Asymmetric Threat Study recommendations were endorsed and funding has been protected for 2003-04 and 2004-05 to enhance the capabilities of the CF against asymmetric threats.

The National Military Support Capability Project is developing the Joint Support Group, a support organization, which will support CF operations worldwide. The project staff has completed the planning and development work towards the achievement of the Initial Operating Capability by fall 2003, however delays have been encountered. It is anticipated that the fall 2003 milestone will not be met until spring 2004.



Sustain Forces

DND and the CF must be able to sustain the people, equipment, and infrastructure needed to support operational tasks and missions, and to fulfill operational requirements over time. The "Sustain Forces" Capability Program focuses on ensuring the continued employment of military forces. This capability includes support for the health and well being of CF members, maintenance of equipment, logistical support to operations and the management of DND realty assets.

Key Partners

The following government departments, agencies and international organizations are key partners with Defence in support of this capability: Private industry, *Statistics Canada*, *Public Works and Government of Canada Services* (PWGSC), *Canada Lands Company Ltd.*, Defence Industry Advisory Council, defence allies.

Sustain Forces: Planned Results

The ability to shelter and sustain personnel, repair and maintain equipment, provide logistical support to operations and maintain the infrastructure necessary to support military operations.

Performance Measurement Areas

- Ability to sustain operations
- Meet health and well-being requirements of CF members
- Meet materiel and logistical support requirements
- Appropriate realty asset management

Sustain Forces: Resources Consumed

	Planned	Actual
Departmental Spending	4,534.6 million	4,833.6 million
Human Resources – Military	21,499 FTEs	22,204 FTEs
Human Resources – Civilian	13,454 FTEs	13,618 FTEs
Capital Spending (included in Dept. spending)	810.8 million	708.3 million

Results and Achievements

Force sustainment is essential to the success of DND and the CF. Despite a high operational tempo in 2002-03, the Canadian Forces were able to strike a balance between international and domestic operational requirements, and to successfully accomplish all major operational tasks assigned to it.

The significant challenges Defence has faced in this area were recognized by the Government and addressed by the infusion of additional funding in Budget 2003. This new money will allow us to rebuild and become sustainable over time as resources are phased into the defence program. However, if Defence is to maintain the current high level of operational tempo while



simultaneously transforming itself for the 21st century, we must continue to reallocate resources from lower to higher priorities including our people and address key pressure areas such as infrastructure and logistical support. The following provides a general overview of key initiatives and their results in support of the achievement of the Strategic Outcome "Sustain Forces".

Health and Well-Being of CF Members

Over the past few years, Defence has significantly invested in the health and well being of Canadian Forces personnel. People are our greatest asset, and the ability of the CF to retain healthy men and women in uniform, and to benefit from their expertise over time is key to the sustainability of the Canadian Forces. Key achievements in 2002-03 included, but are not limited to:

- progress in several aspects of RX 2000 – a program designed to improve the standard of health care provided to CF members at home and abroad – including in such areas as the development of a Case Manager Program, pre-hospital care and physiotherapy initiatives, among others;
- conducted the Mental Health survey of CF members (Regular and Reserves), which was carried out by *Statistics Canada*;
- posted the first cohort of trained and certified health care Clinic Managers to clinics;
- completed the Electronic Data Capture of Health Information project – an important information management tool that will help provide better health care services to CF members;
- progress within the Prospective Health Data Analysis Capability project;
- completed several policies in Occupational and Environmental Health and Communicable Disease Control;
- provided Force Health Protection on the West Nile Virus issue and advisories on the SARS outbreak;
- implemented several Health promotion policies/programs;
- deployed the Deployable Health Hazard Assessment Teams and Preventative Medical on CF Operations; and,
- rolled out the Conflict Management Program to 16 Dispute Resolution Centres.

Due to the effort invested in managing operational tempo, the majority of CF members were able to take all of their annual leave in 2002-03. The ability of members to rest and recuperate is an important element of our ability to sustain operations.

Logistical Support to Operations

Canadian Forces operations could not be launched or sustained without the logistical support to feed, shelter, transport and communicate with the forces in the field or in the fleet.

Defence co-ordinated logistics support arrangements for three new operations, supported up to 16 continuing missions, and closed down three others. A number of important logistical initiatives yielded the following results:

- implemented a new business process using the Canadian Forces Supply System Upgrade;



- awarded the Canadian Forces Contractor Augmentation Program contract;
- established a new method to co-ordinate heavy-lift truck assets;
- formed global commercial transportation networks;
- implemented a new sea container support capability; and,
- created the Joint Capability Assessment Team.

Equipment Maintenance

Equipment maintenance is another vital element of our ability to sustain our forces; especially in terms of ensuring our personnel have the appropriate equipment to carry out their missions. Following are three examples of equipment maintenance programs that are contributing to the sustainment of the Canadian Forces.

- **Victoria Class Submarines** – Three of the four *Victoria Class* submarines have been delivered and the fourth boat, HMCS *Chicoutimi*, is expected to be delivered in the spring of 2004. HMCS *Victoria* has transferred from Halifax to Esquimalt, providing a Canadian submarine presence in the Pacific. Essential Canadian modifications continue to be made to HMCSs *Windsor* and *Corner Brook*, which are based in Halifax. HMCS *Corner Brook* is already conducting local operations for training purposes. The Navy is gaining more experience with the operation of the boats and their major engineering systems, and is taking the necessary steps to ensure that they are effectively maintained.
- **LAV IIIs** – The baseline *LAV III* vehicle continues to go through some required retrofits. Vehicles are being retrofitted on a unit-by-unit basis in order to enhance readiness and maintain full interoperability within each unit. Turn-around times for the repair and overhaul of spares and components have been slow, but are being monitored closely and the manufacturer has made improvements.
- **CH-149 Cormorant** – The in-service support contract for the *CH-149 Cormorant* is highly comprehensive and includes provisions for all activities – from program and fleet management to repair and overhaul and spare parts – required to deliver serviceable helicopters, ready for flight. Temporary adjustments have been made to operations and maintenance schedules to ensure continued operation of the Cormorant at CFBs Comox and Gander, which experienced an aggressive flying transition due to the ongoing retirement of the Labrador aircraft imposed at CFB Comox. The manufacturer and the in-service support provider are working co-operatively to resolve logistics issues and support the required flying rate. The delivery of additional spare parts, the hiring of additional maintenance technicians, and growing familiarity with the aircraft has resulted in an improved level of aircraft maintenance support at CFBs Comox and Gander; consequently aircraft availability rates are gradually increasing. CFB Greenwood received Cormorant helicopters in second half of fiscal year 2002-03 and achieved preliminary operational capability near the beginning of fiscal year 2003-04. CFB Trenton received first Cormorant helicopter in fiscal year 2003-04 and will achieve preliminary operational capability by the end of fiscal 2003-04.



Defence also took several steps to strengthen the materiel acquisition process and partnerships with the private sector, such as:

- signed a memorandum of understanding with the United States on the Joint Strike Fighter Program;
- continued support to the Defence Industry Advisory Council; and,
- maintained memoranda of understanding concerning materiel co-operation with key allies.

Realty Assets and the *Canadian Forces Housing Agency*

Defence's realty assets and the portfolio of the *Canadian Forces Housing Agency* (CFHA) comprise the corporate infrastructure of the Defence team.

Defence is the largest building owner by quantity in the federal government, holding almost 44 percent of the federal inventory. By area, Defence has approximately one-third of the buildings inventory of the federal government, or almost 10 million square meters, and almost 5 percent of the federal land inventory, or almost 2 million hectares. The responsibility that comes with managing such vast amounts of infrastructure places a significant demand on our sustainment capability.

In 2002-03, steps were taken to meet our target to reduce realty assets by 10 percent. The total realty replacement cost for buildings, works and infrastructure, including houses was \$15.7 billion. In 2002-03, Defence's realty asset investment targets were set at 2 percent for maintenance and repairs and 2 percent for re-capitalization. However, less than 1 percent was spent on maintenance and repairs and approximately 1.7 percent on re-capitalization (excludes CFHA expenditures and investments).

Approximately \$40.4 million was spent to repair and maintain the homes of CF members in FY 2002-03. The housing portfolio had an average occupancy of 12,882 and an average vacancy of 4,221, for a vacancy rate of 25 percent. After three years of a seven-year program, National Defence disposed of 597 units, beginning this fiscal year with 16,773 and concluding with 16,176.

The Department received \$15 million during the fiscal year in proceeds from the disposal of real property.



Information Management and Information Technology (IM/IT)

Information Management and Information Technology (IM/IT) are key enablers of Defence's Strategic Outcomes. Both the amount of information that is available today and our ability to access it has increased dramatically in recent years. Decision-making, both in the business world and on the battlefield, will continue to be a time-sensitive affair for the foreseeable future. As a result, large organizations are under increasing pressure to develop more suitable strategies for information management in the 21st century. The Department of National Defence and the Canadian Forces are no different: we have to transform ourselves from a hierarchical, industrial age organization into a national institution for the information age.

Key IM / IT achievements of the past year included:

- achieving the Information Technology Infrastructure's target of 99.9 percent network availability;
- positioning the Data Centre Services in support of national applications to meet a projected capacity increase on the order of 250 percent between 2002 and 2005;
- initiating a number of activities aimed at reducing IM/IT support costs; and,
- continuing to standardize the user software suite for the 55,000 departmental users.



Command and Control

The "Command and Control" Capability Program is required to provide leadership and clear direction to military operations and the force generation and sustainment elements of DND, to present options for military action to accomplish government policy as situations arise, and to liaise with other government departments and the headquarters of allied nations and coalition formations. This capability includes DND assessment of developments around the world, and advice to government based on timely access to information and the conduct of independent appraisals as a prelude to any CF commitment. The capability includes Command, Control, Communications, and Intelligence.

Key Partners

The following government departments, agencies and international organizations are key partners with Defence in support of this capability: *Solicitor General*, *NORAD*, Science & Technology community, *CSE*, the U.S. military and intelligence-sharing partners.

Command and Control: Planned Results

The ability to collect, analyze, and communicate information, plan and co-ordinate operations, and provide the capabilities necessary to direct forces to achieve assigned missions.

Performance Measurement Areas

- Meet readiness levels for command, communications, and intelligence
- Confidence in leadership
- Meet capability requirements for command, communications, and intelligence

Command and Control: Resources Consumed

	Planned	Actual
Departmental Spending	1,383.7 million	1,445.1 million
Human Resources – Military	5,973 FTEs	5,616 FTEs
Human Resources – Civilian	2,208 FTEs	2,313 FTEs
Capital Spending (<i>included in Dept. spending</i>)	416.4 million	363.7 million

Results and Achievements

DND and the CF have made significant progress in their ability to meet readiness levels and fulfill the capability requirements for command, communications, and intelligence, and in building confidence in leadership.

The command and control of the broad spectrum of CF operations was effectively executed, largely as a result of the enhanced situational awareness provided by the National Defence Command Centre. Fiscal year 2002-2003 saw the development and implementation of inter-



departmental procedures and protocols to deal with potential terrorist acts or air incidents and the development of a capability to activate an alternate "Command Centre" in the event of an emergency. Work on improving the interoperability of CF operational doctrine and procedures with our allies also continued and should be completed by the summer of 2004.

Major intelligence initiatives were also undertaken in 2002-2003 to improve Defence's intelligence capabilities in the long term. The focus of these improvements was on strategic and regional intelligence, asymmetric warfare and enhanced coordination among the different organizations within Defence as well as between Defence and other government departments and agencies.

To this end, Defence is working on developing its Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance (C4ISR) capabilities to ensure that we can operate effectively in the information age on both joint and combined operations. The evolutionary enhancements on the CF's command systems basic functional capability are progressing well, and should be completed over the next five years. Defence also continued its active involvement and partnership with the science and technology community and was a lead Canadian participant in the Combined Federated Battle Laboratory Network. A comprehensive CFNA Surveillance Plan for the North is in the development stages; as a starting point, the Arctic Security Interdepartmental Working Group is compiling a list of security concerns from government departments that operate in the North. An approved plan for enhanced signal intelligence (SIGINT) and Computer Network Defence capabilities is also being implemented. For more information on the performance of signals intelligence, see *Communications Security Establishment*, Part IV of this report.

Although a number of challenges remain, a defence intelligence review continues to examine the intelligence function at National Defence. The results of this review, along with ongoing initiatives such as the promulgation of a new Joint Intelligence Doctrine, will serve to enhance Defence's intelligence capabilities in the long-term.

Defence has also made significant progress in strengthening Defence leadership. The Profession of Arms Manual is being finalized, work is beginning on the final draft of the Leadership Manual conceptual model and the Senior Leaders Program was reviewed. The Canadian Defence Academy continued implementation of Officership Professional Development 2020 and is in the process of validating the Advance Military Studies Course, the first course to undergo such a process. Finally, the Non-Commissioned Member Professional Development 2020 strategy to guide future non-commissioned member training, education and professional development was completed.

The Royal Military College is now granting a post-graduate degree – Masters of Defence Studies – to Canadian Forces Command and Staff Course students and, in 2002-2003, 49 graduates of this course were granted a Masters degree. Finally, the Canadian Forces Leadership Institute has extended its military academic networks and is developing work on lessons learned.



Corporate Policy and Strategy

The "Corporate Policy and Strategy" Capability Program is broad in scope, comprehensive in character, and demonstrates DND/CF compliance with legislative, managerial, and administrative requirements. This capability comprises the provision of policy advice to government, security arrangements, governance and management, and support for government objectives.

Key Partners

The following government departments, agencies and international organizations are key partners with Defence in support of this capability: Department of Finance, Department of Foreign Affairs and International Trade, Canadian International Development Agency, Privy Council Office, Treasury Board Secretariat, Office of the Auditor General, Department of Justice, U.S. military, NATO, MTAP countries, industry, Department of Transport, Office of the Commissioner of Official Languages, Commissioner of the Environment and Sustainable Development, Information Commissioner, Privacy Commissioner, Canadian Human Rights Commission, Military Police Complaints Commission, Veterans Affairs Canada, the Ethics Commissioner and Ethics Communities.

Corporate Policy and Strategy: Planned Results

The ability to produce and implement corporate policies and strategies to achieve broad government objectives, manage departmental activities, and provide defence and security advice.

Performance Measurement Areas

- Meet budget and resource-allocation goals
- Appropriate governance and management mechanisms
- Defence culture reflects Canadian values and expectations
- Meet international obligations
- Meet domestic obligations
- Meet mandated programs requirements
- Meet environmental stewardship requirements

Corporate Policy and Strategy: Resources Consumed

	Planned	Actual
Departmental Spending	452.6 million	501.0 million
Human Resources – Military	933 FTEs	1,030 FTEs
Human Resources – Civilian	1,107 FTEs	1,285 FTEs
Capital Spending (<i>included in Dept. spending</i>)	43.8 million	38.3 million



Results and Achievements

Policy Advice

DND continued to provide policy advice and guidance on both departmental and broader defence and security issues.

The Minister of National Defence launched a *Defence Update* from August to November 2002 to take stock of the defence program to ensure that it was sustainable. The Defence Update consisted of on-line consultations with Defence stakeholders, parliamentarians, and interested Canadians as well as an internal assessment of the Defence Program. The Defence Update concluded that the general framework of Canada's defence policy was sound but that there was a funding gap. Senior leadership established that \$1 billion would make the defence program sustainable, over the short to medium term. The Government of Canada addressed this funding gap in Budget 2003.

We also provided policy advice to the Government and options for Canada's involvement in the international campaign against terrorism and remained engaged in OCIEP-led efforts to develop a domestic policy on critical infrastructure protection. We also continued to maintain a significant interest in space given its increasing importance to the defence of Canada and international stability. Finally, work was begun on the development of *Strategy 2025* as a follow-up to *Strategy 2020*, with a view to assessing the security challenges facing Canada in the post-September 11 strategic environment.

The DND continued to develop its close working relationship with the U.S. to address shared security needs and progress was achieved on a number of fronts. Key achievements include:

- the establishment of a *Bi-national Planning Group* for enhanced military cooperation between Canada and the U.S.;
- the development of Canada's position on possible participation in the U.S. missile defence system, in consultation with the Department of Foreign Affairs;
- the renegotiation of the Memorandum of Understanding for the Canada-U.S. Testing and Evaluation Program which will help strengthen our shared defence industrial base; and,
- the continued cooperation in a number of non-policy related areas, including efforts to improve interoperability between our forces through the officer exchange programs and participation in bi-lateral and multi-lateral training exercises at the strategic, operational and tactical levels.

In addition, the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIEP) continued to develop its working relationship with partners in the U.S. including the Information Analysis and Infrastructure Protection Directorate (IAIPD) of the U.S. Department of Homeland Security, which was established on March 1, 2003.

Defence also provided advice on a number of Alliance issues, including the Prague Capabilities Commitment and NATO transformation, NATO enlargement, the proliferation of weapons of mass destruction and their means of delivery, NATO-Russia, NATO-Ukraine, NATO-EU arrangements, relations with non-NATO European countries, NATO initiatives to increase



defence capabilities (including strategic lift and capabilities against Weapons of Mass Destruction), and the concept of a NATO Response Force.

Legislative Initiatives

Part 13 of Bill C-17, the *Public Safety Act, 2002* contains amendments to the *National Defence Act* in respect of the creation of a Reserve Military Judges panel, protection of DND/CF computer systems and networks, provincial requests for military assistance, and protection of the civil employment of Reservists. The Bill was introduced in the House of Commons on October 31, 2002. (Please note the *Department of Transport* has the lead on this Bill).

Preparatory work on the following Bills was accomplished during fiscal year 2002-03:

Bill C-31. This Bill amends the *Pension Act* in respect of the designation of "special duty areas" and "special duty operations". The Bill received Royal Assent on June 19, 2003.

Bill C-35. This Bill amends the *National Defence Act* to provide for the retroactivity of military judges' pay regulations and makes other minor amendments. The Bill was introduced in the House of Commons on May 1, 2003.

Bill C-37. This Bill contains amendments to modernize the *Canadian Forces Superannuation Act*. The Bill was introduced in the House of Commons on May 15, 2003.

Bill C-44, the *Injured Military Members Compensation Act*. This Bill compensates members and former members who were not covered by a government-funded insurance plan with respect to dismemberment and certain other losses. The Bill received Royal Assent on June 19, 2003.

Security Arrangements

▪ Military Training Assistance Program

The Military Training Assistance Program (MTAP) continued to promote Canada's national profile on the world stage by providing training to over 800 foreign students representing 53 countries from around the world. Training activities ranged from language and peacekeeping training to staff training, professional development courses, capacity building activities, expert team and delegation visits. MTAP's success is reflected in the positive feedback received from its participants as well as the increasing demands from non-member countries to join the program.

▪ Exchange and Liaison Program

The CF continued to actively pursue a vibrant exchange and liaison officer program to further enhance interoperability with our allies while contributing to the professional development of the individuals participating in the program. During 2002-03, there were 152 CF personnel on exchange with the forces of the United States (80), United Kingdom (50), Australia and New Zealand (10); and the remaining twelve among France, Germany, the Netherlands, and Belgium.



▪ Relations with Industry

Maintaining a strong defence industrial base in Canada that is, and will remain, responsive to the operational requirements of the CF is an important goal of Defence. To this end, Defence continued to work and explore partnerships with representatives of Canada's defence industrial base including individual firms and major industry associations in order to identify potential bilateral or multilateral industrial opportunities. We also used our offices internationally to broker resolutions to problems affecting Canadian defence firms.

Governance and Modern Management

▪ Resource Management

An important element of modern comptrollership is generating and using both financial and non-financial information more effectively to promote the sound management of resources, effective decision-making, and better performance management. National Defence's approach has been to integrate both financial and operational information by providing a comprehensive environment for department-wide financial management. Key achievements include:

- further development of full accrual accounting under the *Financial Information Strategy* (FIS) which was implemented in 2001-02;
- a comprehensive review of the Finance Officer Recruitment and Development (FORD) Program and the promulgation of the Defence FORD Charter which is considered a leader in the Government of Canada;
- the ongoing development of a fraud risk management strategy; and,
- the development of a departmental financial planning model which is expected to be completed in 2003-04.

Detailed information on resource management is found in Part VI of this report.

▪ Integrated Risk Management

Integrated Risk Management (IRM) is a part of the Treasury Board's ongoing efforts to modernize management practices in government. In fiscal year 2002-03 the Chief of Review Services conducted a study across the DND/CF to assess our current situation in IRM and how we could strengthen it. An action plan will be developed in 2003-04 to implement the recommendations of this study.

▪ Performance Measurement

The Department of National Defence and the Canadian Forces are committed to the highest standards of modern management practice. Defence is working hard to provide decision-makers with the best possible tools with which to base their decisions. The Defence Planning and Management Model (see Part II of this report for more details), which was completed this fiscal year, provides a system for tracking, analyzing and effecting departmental performance for the stated strategic objectives identified in the Department's Strategy Map.



As part of this model, National Defence has embarked on developing a performance measurement regime based on the "Balanced Scorecard." Performance management has focused on the continuing development of performance indicators and measures to inform the Performance Management Framework. As part of our efforts to improve performance, we are promoting and supporting a continuous improvement approach to strategic change through the promulgation of the *Continuous Improvement Primer* and the *Alternative Service Delivery Policy and Methodology*.

- **National Procurement (NP)**

Over the past years, the National Procurement (NP) account (for spares, repairs, overhauls, engineering services etc.) has experienced very significant pressures. In April 02, the NP program initial allocation was \$1,453.4million. As the year passed, approximately \$302million was injected into NP to alleviate the identified funding pressures (including incremental funds in support of Operation APOLLO and Operation GRIZZLY). This substantial increase brought the final allocation to \$1,755.4million. Overall, through sound and prudent cash management, pressures were alleviated. Over the past three years, it became apparent that the NP Program could not manage within the initial allocation and additional funding had to be transferred into the account throughout the year. To help address the issue, the Program Management Board (PMB) directed the establishment of the National Procurement Oversight Committee (NPOC).

The primary role of this committee is to provide strategic advice and recommendations to PMB in relation to major NP activities, plans and policies and to facilitate NP management. The NPOC will provide a mechanism to improve communications with the NP service recipients in order to deal with issues, challenges, funding levels and process improvements. Other areas to be examined by the NPOC include the definitions of Capital versus NP, Defence Management System process changes and performance measurement. The NPOC will provide the means within which various activities can be brought together into a comprehensive view of overall NP in DND/CF.

- **Information Management and Information Technology**

At the departmental level, Information Management and Information Technology (IM/IT) expenditures amounted to over \$900 million. To ensure good governance and management, a Non-Strategic IM Capital Apportionment and an IM/IT corporate account were established, work on the development of a comprehensive IM/IT governance framework commenced and the financial account structure for IM/IT expenditure reporting was revamped. In 2002, an Information Management Strategic Review was conducted to ensure that National Defence was making the best possible use of the resources that were being directed to information management. The key decision stemming from the Review was to adopt an enterprise model for IM in DND and the CF with appropriate adjustments to accountabilities, responsibilities and authorities. It also directed the creation of an enterprise service delivery business model for the management of Enterprise Resource Planning services, which is currently underway.



Human Resources (HR) Management

▪ Military

Over the last year, in terms of military human resource management, we:

- established a Human Resources Strategic Working Group;
- commenced the Human Resources Transformation project;
- published *HR 2020*, which extends and updates the human resources strategy presented in *Beyond 2000*;
- produced the annual Long Term Capability Plan (Human Resources) and approved a governance and process document;
- conducted research on social and managerial trends and determined the impact of these trends on the DND and the CF; and,
- commenced the conversion and update of human resource policies to Defence Administrative Orders and Directives.

▪ Civilian

In terms of civilian human resource management, we:

- developed planning and accountability tools, and initiatives to track and support on-going monitoring;
- instituted a project management approach to implement human resource initiatives;
- harmonized civilian and military human resource initiatives, where feasible;
- established key partnerships to facilitate working horizontally and cross-functionally;
- strengthened governance and accountability through the establishment of various management committees, including the involvement of military leaders; and,
- developed a Civilian Policy Renewal Framework to update and convert in line with central agency direction and with the Defence Administrative Orders and Directives policy.

Official Languages (OL)

While progress has been made in some areas of the Official Languages Program, DND and the CF continue to experience difficulties and constraints in other areas which are impeding progress. Performance information for both the military and civilian element of the Official Languages program is reported in the Annual Review of Official Languages (April 2002-March 2003). The Annual Review of Official Languages may be found on the internet at: www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/01/intro_e.asp.

Employment Equity

The CF is now officially governed by the Employment Equity Act as a result of Governor-in-Council approval for special CF Employment Equity Regulations obtained in November 2002. The preliminary results of the CF Self-Identification Census were published: 16 percent were women, 4.2 percent members of visible minorities, 3.4 percent Aboriginal Peoples and 3.1 percent Persons with Disabilities.



The Defence Advisory Groups made numerous visits to CF bases across Canada to promote employment equity, and to encourage the stand-up of local or regional Advisory Groups. In addition, the Advisory Group Secretariat was fully staffed this past year, allowing it to participate in a number of local, national and international events.

Performance information on civilian employment equity issues is reported in the Employment Equity Progress Report FY 2002-03. This report may be found on the internet at:

www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/xx/intro_e.asp.

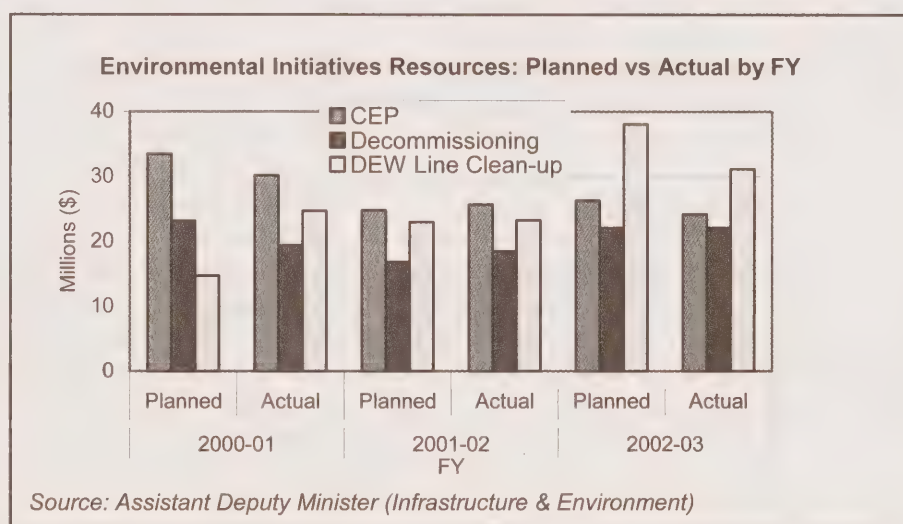
Environmental Stewardship

The Sustainable Development Strategy, *Environmentally Sustainable Defence Activities, a Sustainable Development Strategy (SDS) for National Defence, December 2000*, continues to provide the overall environmental agenda for the Department. Progress toward the individual targets contained in this SDS is detailed in Part V, Consolidated Reporting.

Three departmental initiatives are used to address significant environmental issues: the Corporate

Environmental Program (CEP), the Decommissioning Program, and clean up of the Distant Early Warning (DEW) Line sites. CEP projects did not progress as rapidly as planned due to contract award / implementation delays. The DEW Line Clean-up, designed to clean

up 21 old radar sites spread across the Arctic, did not start as planned at one location due to delays in obtaining all necessary permits. The Decommissioning program, addressing the closure of military facilities announced in 1994 and 1995, progressed as planned.



Material Management, Procurement, and Contracting

Performance information is reported in Part V of this report.



Audit and Evaluation

National Defence continued to implement the new Treasury Board internal audit and evaluation policies. In keeping with the internal audit policy, rigorous audits were conducted, generating high levels of assurance. Evaluators continued to assist DND and CF managers in the development of results-based management and accountability frameworks. Overall, audit and evaluation continued to deliver high-quality products and services consistent with the current priorities and long-term strategy of DND and CF. Completed reports are available at www.forces.gc.ca/crs/rpt/reports_e.htm.

The Office of the Auditor General and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development issued several reports that involved DND in some capacity. These include:

- Information Technology Security;
- NATO Flying Training in Canada;
- Parc Downsview Park Inc.;
- Recruitment and Retention of Military Personnel;
- Sustainable Development Strategies;
- The Environmental Petitions Process;
- The Legacy of Contaminated Sites; and,
- Very Long Range Communication System.

Access to Information and Privacy

The percentage of Access to Information Act cases completed within allowable time frames remained at an impressive 84.6 percent; leading the Information Commissioner to state in his 2002-03 Annual Report to Parliament that DND “has made major improvements to the access process over the past few years.” Through continued efforts to promote informal access, formal Privacy Act requests have steadily decreased over the last five years. Performance information is reported in National Defence Annual Report to Parliament 2002-2003.

Safety

▪ General Safety

Defence's General Safety Program is among the most comprehensive and dynamic occupational health and safety programs in the federal government. Notwithstanding the overall effectiveness of the program, a preliminary review of an ongoing internal evaluation of the program demonstrates that there are further improvements that can be made which will be addressed during 2003-04. Performance information of the General Safety Program (GSP) is reported in the Annual Report of the General Safety Program FY 2002-03.

▪ Nuclear Safety

Performance information on nuclear safety is reported in the Annual Report on Nuclear Safety in DND/CF.



Military Police Services

The *Canadian Forces Provost Marshal* continued to implement initiatives aimed at enhancing the overall independence and efficiency of military police services and ensuring compliance with recommendations of the *Dickson* (1998) and *Belzile* (1999) reports. Key achievements include the phasing in of a state-of-the-art computerized databank of police information (SAMPIS) and the deployment of 79 military police members to Canadian embassies in 38 countries around the world as part of the Military Security Guard Unit.

The transfer of the Canadian Forces Military Police Academy from Assistant Deputy Minister (Human Resources - Military) to Vice-Chief of the Defence Staff as planned for the fall of 2002 was not completed, but is now underway.

In 2002, CFPM received a total of 72 complaints, representing about a 20 percent drop from the previous year. A legal officer was assigned to the CFPM to provide advice on issues related to the public complaint process and to act as a legal point of contact for the *Military Police Complaints Commission*.

As a result of the CF recruiting campaign of 2001, total National Defence requests for both reliability screening and security clearance increased significantly from 43,000 in 2001 to 53,000 in 2002, affecting processing times for clearances. .

Reflecting Canadian Values and Expectations

▪ Defence Ethics Program

The *Defence Ethics Program* (DEP) has continued its efforts toward becoming an integrated and comprehensive program. DEP awareness, dialogue and accountability have been strengthened through a DND/CF-wide Focus on Ethics event and the reinforcement of ethics in DND/CF learning and training programs. The first three-year cycle of the DEP Performance Measurement Framework, developed for monitoring and reporting on key aspects of the DEP in core areas, has transitioned with the completion of the organization-wide Focus on Ethics event, the completion of preparations for a second DND/CF ethics survey, and the evaluation of the results of those activities, which will establish the Program direction for the next three-year cycle.

▪ Military History and Heritage

Once again, in fulfilling its role as a national institution, DND completed a number of projects that reflect and reaffirm Canadian values and expectations. In 2002-03, Defence published *Canada and the Korean Conflict* and *No Higher Purpose: The Official Operational History of the Royal Canadian Navy in the Second World War*. Defence also completed amendments to CF Drill Manual, the CF Dress Manual, and the CF Heritage Manual and, in co-ordination with *Veterans' Affairs Canada*, conducted two pilgrimages to Europe. Work continues on five peacekeeping/peace enforcement official histories, and two volumes of naval official history and a plan is in place for a collaborative history with the US and Royal Australian Navy to examine post-Gulf War naval operations in that theatre. This is the first such multinational collaborative history involving official history sections. Through enhanced internal communications, progress was also made in gaining the cooperation of units and



individuals in the submission of war diaries for the official record. Finally, Defence supported 64 accredited CF Museums, including two new museums, and the 2002 Annual Organization of Military Museums of Canada's Museology Course.

▪ External Communications and Public Relations

DND delivered an unprecedented volume of public relations programming to academics, business and civic leaders, parliamentarians, and youth across Canada. DND also strengthened relationships with existing stakeholders and developed ties with new stakeholder groups. In brief, DND:

- coordinated approximately 100 speakers programs throughout Canada;
- coordinated more than 20 media briefings and round tables on key DND/CF issues;
- reached more than 100 parliamentarians through the Canadian Forces Parliamentary Program, speakers programs, familiarization visits, and information distribution;
- raised awareness of the importance of Canada-U.S. relations by distributing information to 1,000 Members of Congress and legislative staff;
- coordinated events reaching over 200 women and hundreds of members of ethnic communities;
- reached more than 23,000 students through speakers programs;
- increased use of electronic media for public relations such as the inventive "Write to the Troops" campaign;
- improved internet access to all 50,000+ DND/CF users through the National Defence On-Line initiative; and,
- improved internal communications through the creation of the Internal Communications Support Team (ICST), a pilot project in place until March 31, 2004, which has a mandate to deliver a series of key products and tools to enhance internal communication throughout the Department. On-going ICST projects include:
 - *Connections*, a newsletter targeted at communicators in the department;
 - *DND Internal Communication Handbook*, a complete how-to for those tasked to do internal communication-related duties;
 - a training program specifically for internal communication in DND/CF;
 - intranet enhancement, a multi-faceted effort guided by the People First initiative; and,
 - a draft Defence Administrative Order and Directive for internal communication.



PART IV: SELECTED DEFENCE PORTFOLIO ORGANIZATIONS

Communications Security Establishment & National Cryptographic Program

Mandate

The Communications Security Establishment (CSE) is an agency of the Department of National Defence. It was established in 1946 and became part of Defence in 1975. The Anti-Terrorism Act of 2001 amended the National Defence Act, codifying CSE's mandate to:

- acquire and use information from the global information infrastructure for the purpose of providing foreign intelligence, in accordance with Government of Canada intelligence priorities;
- provide advice, guidance and services to help ensure the protection of electronic information and of information infrastructures of importance to the Government of Canada; and,
- provide technical and operational assistance to federal law enforcement and security agencies in the performance of their lawful duties.

As Canada's cryptologic agency, CSE provides two separate but related programs:

The **signals intelligence (SIGINT)** program provides unique and timely foreign intelligence consistent with Canadian Government requirements and priorities. This information is used for strategic warning, policy formulation, decision-making and day-to-day assessment of the capabilities and intentions of foreign entities. The CSE provides foreign intelligence, some of which is gathered and shared by the U.S., UK, Australia and New Zealand, to a number of senior clients in Government.

The **information technology security (ITS)** program provides technical leadership and expertise, advice, guidance and services to the Government of Canada to protect information and information systems and infrastructures. This includes high-level IT security consulting; identifying cyber vulnerabilities and threats; and, contributing to the development of Government IT security policy and standards.

Accountability

The Minister of National Defence is accountable to Cabinet and to Parliament for the activities of Communications Security Establishment. The Minister provides direction to CSE in the performance of its functions and approves major spending recommendations made to Treasury Board.

Two Deputy Ministers, the Deputy Minister of National Defence and the Associate Secretary to the Cabinet (Deputy Minister to the Deputy Prime Minister and Security and Intelligence Co-ordinator at the Privy Council Office), ensure that the Minister is fully informed of CSE's activities. The Associate Secretary is accountable for CSE's policies and operations, and the Deputy Minister of National Defence is accountable for CSE's administrative matters.

In addition, the CSE Commissioner is mandated in the *National Defence Act* to: review the activities of the CSE to ensure that they are in compliance with the law; respond to complaints and undertake any investigation that the Commissioner considers necessary; and inform the



Minister of National Defence and the Attorney General of Canada of any CSE activity that the Commissioner believes may not be in compliance with the law. The Commissioner also provides the Minister with classified reports on the legality of CSE activities and publishes an *Annual Report*, which is tabled in Parliament by the Minister of National Defence.

Partners

CSE works closely with a number of domestic and international partners to accomplish its mission, including:

- Canadian Forces Information Operations Group;
- Canadian Security Intelligence Service;
- Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness;
- Privy Council Office;
- Royal Canadian Mounted Police;
- Treasury Board Secretariat; and,
- members of the security and intelligence communities of Canada's allies.

Risks and Challenges

The Communications Security Establishment's most significant challenges and risks arise out of the rapidly evolving global security environment and changes in information and communications technology. Currently, CSE is focusing on:

- meeting the increased operational demands of the evolving global security environment;
- keeping current on changes to information and communication technology in all three of its mandated functions; and
- managing the organization's growth, as initiated in Budget 2001, and the implementation of its new authorities under the *Anti-Terrorism Act*.

Results

CSE responded to the challenges of the evolving security environment and the changes in information and communication technology by accomplishing the following:

- increasing capacity and creating new products and services that deal with global security issues, including terrorism;
- developing new initiatives to bolster the Government's ability to ensure the security of its information systems;
- creating new processing and dissemination systems to improve the agency's ability to share information quickly;
- strengthening domestic and foreign partnerships to enhance coordination, eliminate duplication, and increase the value of shared information;
- creating a new and strengthened technical capacity to gather intelligence from the global information infrastructure;
- recruiting from a variety of fields, including engineering, computer science, mathematics and languages, to ensure that CSE has the leading-edge skill sets it requires;
- modernizing CSE's management practices, based on the Government-wide modern comptrollership initiative, to ensure that the organization is delivering the greatest possible results for clients; and,



- enhancing internal control and accountability mechanisms to ensure effective implementation of new authorities and responsibilities.

Resources

Financial (\$ 000's) and Human Resources (FTEs) By Fiscal Year

	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Vote 1 - Salary and Personnel	\$ 58,417	\$ 68,125	\$ 69,100	\$ 75,089
Vote 1 - Operations and Maintenance	22,342	53,016	41,789	46,332
Vote 5 - Capital	48,472	67,892	29,036	51,688
Total	\$ 129,231	\$ 189,033	\$ 139,925	\$ 173,109
Human Resources (FTEs)	915	942	1156	1115*

Source: Communication Security Establishment

Note: *Growth schedule adjusted to accommodate labour market conditions and logistical constraints.

More information on CSE can be obtained at: www.cse-cst.gc.ca/.



Defence Research and Development Canada

Mandate

Defence Research and Development Canada (DRDC), an agency within the Department of National Defence, provides leading edge Science and Technology to the CF.

DRDC provides research and development leadership both nationally and internationally by providing the CF with relevant and timely technologies, while at the same time offering attractive collaborative opportunities to other government departments, the private sector, academia and international allies.

Accountability

The Assistant Deputy Minister (Science & Technology) of the DND is the Chief Executive Officer of the DRDC.

Under a Memorandum of Understanding (MOU) signed November 2002, the Operational Research Division (ORD) of National Defence became part of DRDC effective 1 April 2003. The ORD has a highly specialized staff of about 150 located within the National Capital Region, across Canada, and internationally. For program and daily operations, the Operational Research Division will remain co-located with, and under the direction of, the Deputy Chief of the Defence Staff (DCDS). The Director General of the ORD is responsible to DRDC for the effective delivery of the operational research program.

Partners

DRDC has a long history of partnering, especially with our international allies through the Technical Cooperative Program, NATO, and various bilateral and trilateral agreements. These relationships have benefited DRDC's program and have led to the successful development, commercialization, and exploitation of many technologies and systems. Cooperation at the earliest stage of concept and equipment development is a precursor to effective interoperability.

Nationally, DRDC has played a leading role in the development of the Federal Innovation Networks of Excellence (FINE), in which federal laboratories, universities, and the private sector will be networked under federal leadership to augment and integrate Canada's capacity in science and technology.

As a pilot project for FINE, DRDC is leading the Chemical, Biological, Radiological, Nuclear Research and Technology Initiative (CRTI), a five-year, \$170 million initiative established in Budget 2001 to strengthen Canada's preparedness for a CBRN terrorist attack. CRTI partners include Environment Canada, Health Canada, and the Canadian Food Inspection Agency.

Risks and Challenges

The evolving security environment has provided many new risks and challenges to DRDC. The safety and security risks facing modern societies have expanded to include bio and cyber-terrorism, critical infrastructure vulnerability, new health hazards, and climate change. Modern technology is having a profound impact on military thinking and the evolution of operational concepts and doctrine, affecting the CF's ability to operate in increasingly complex theatres of



operations. Minimal investment due to limited resources has led to the general deterioration of DRDC's infrastructure and research facilities.

Results

In response to these challenges, and within the context of the Government's innovation strategy, DRDC has identified four strategic goals in order "to be known worldwide as the best in defence research and development." These goals are:

- establishing DRDC laboratories as regional "innovation hubs" in partnerships with the private sector and universities;
- partnering strategically with the world's best research and development organizations, and pursuing opportunities both nationally and internationally to exploit new concepts and products that can be inserted into new and existing technology;
- positioning DRDC to support national security needs and connect effectively with the U.S. on defence and security issues; and,
- continuing to focus on defence clients by responding to their needs and building a strong relationship with them through simple and effective communications.

DRDC has taken steps towards achieving these goals, including:

- implementing the Technology Investment Strategy (TIS), which outlines the research and development required to develop the science and technology capacity required for future defence and national security. The TIS will expand DRDC's technology watch and assessment capabilities, and will aid DRDC in supporting the CF's participation in multinational operations in the evolving security environment. A framework for the TIS was approved by the DRDC Advisory Board and outlines a strategy to secure funding for research and development in order to progress full implementation of the TIS by 2004 by the end of fiscal year 2002-03, DRDC recruited 71 of the planned 85 new science and technology workers required;
- developing the Canadian Counter-Terrorism Technology Centre (CTTC) to ensure that the CF and Canadian first responders are prepared to protect national security interests against chemical and biological threats. The funds allocated for the CTTC in budget 2002-2003 were insufficient to fully staff and equip the center. DRDC is currently exploring other avenues to address this problem;
- investing in learning to ensure that DRDC employees have the knowledge, skills, and competencies they require to respond to the challenge of a rapidly changing work environment; and,
- leveraging and generating external revenues.



Table 1 shows target versus achieved results regarding leveraging efforts and externally generated revenues for 2002-03.

Table 1: Leveraging and External Revenues (target versus achieved)		
Source	Target	Achieved
Leveraging from national partners	\$ 28M	\$ 39.6M
Leveraging from allies	\$ 38M	\$ 39.4M
Revenue from external sources	\$ 8.5M	\$ 7.4M

Source: Defence Research and Development Canada

Resources

Financial (\$ 000's) by Fiscal Year

Table 2: Expenditures *				
	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Vote 1 - Salary and Personnel	\$ 65,385	\$ 71,426	\$ 69,903	\$ 77,,232
Vote 1 – Operations and Maintenance	24,114	25,192	27,947	29,878
Vote 1 - R&D Contracts	88,155	106,837	88,914	89,260
Vote 5 - Capital	12,360	10,014	7,905	8,727
Vote 1 - CCMAT		3,448	1,867	1,985
Vote 1 - CRTI				4,402
Vote 5 - CRTI	-	-	29,797	11,028
Total	\$ 190,014	\$ 216,917	\$ 230,423	\$ 222,512

Source: Defence Research and Development Canada

Note: * Expenditures do not include the Operational Research Division, which was not fully integrated into DRDC until April 2003.

More information on DRDC can be obtained at: www.drdc-rddc.gc.ca.



National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program

Mandate and Accountability

The **National SAR Secretariat** (NSS) is accountable to the Lead Minister for Search and Rescue, who is the Minister of National Defence. Through the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR), for the development, co-ordination, analysis and review of federal search and rescue (SAR) program policies, plans, and activities. It coordinates the multi-jurisdictional **National Search and Rescue Program** (NSP) in response and prevention activities involving all levels of government, volunteer organizations, and private and public organizations to create a seamless safety net. The Secretariat also manages the \$8.1 million New SAR Initiatives Fund (NIF) for projects to improve search and rescue in Canada and leads Canadian participation in the international COSPAS-SARSAT satellite program.

Partners

The NSP provides response and prevention services directly to the public. To accomplish this, the NSS works in partnership with international, federal, provincial, and territorial clients and stakeholders to continue to develop, maintain, and deliver a seamless SAR system. Members of six federal departments and agencies are responsible for SAR operational program delivery. These include:

- Environment Canada /Meteorological Service of Canada
- Department of Fisheries and Oceans / Canadian Coast Guard;
- Department of National Defence/Canadian Forces;
- Parks Canada;
- Royal Canadian Mounted Police; and,
- Transport Canada

The performance results of the NSS and the NSP are submitted through DND for administrative purposes. Reports on SAR activities of individual federal departments and agencies can be found in their respective reports and web sites.

Risks and Challenges

The NSS is responsible for central co-ordination, leadership and reporting on the National SAR Program. Six federal departments and agencies and provincial and territorial governments are responsible for operational program delivery, and SAR prevention and response activities are also carried out by a large number of organizations including police forces, volunteers, safety organizations and the private sector. The success of the NSS in encouraging the development of an integrated, seamless SAR system across Canada's area of responsibility, and globally, depends on the co-operation, support and effort of this wide range of partners. This is the major area of risk and challenge for the NSS, and for the program nationally.



Results

In order to address these risks and challenges, the key priority for the Secretariat was the **Strategic Transition Initiative Project**. The purpose of this project is to:

- develop an improved management and accountability framework and improved planning and reporting process for the federal SAR program;
- obtain the support of all provinces and territories for a common vision and objectives for the national SAR program; and,
- support CFs' initiatives in major air disaster plans.

As a result of its focus on this priority, the Secretariat achieved the following outcomes:

A cohesive and efficient National SAR Program by:

- supporting the Ground SAR Council in developing common criteria for ground SAR training and proficiency across Canada;
- supporting planning and evaluation of a multi-jurisdictional exercise in the Arctic;
- improving NIF proposal quality and process responsiveness, and investing \$8.1 million in 88 projects to improve SAR in Canada; and,
- implementing a web-based Canadian Beacon Registry.

An informed and well-educated SAR community and general public by:

- improving the NSS website, in content and format, to improve information available to the Canadian and international SAR community; and,
- expanding the scope of the SARSCENE workshop and trade show to increase information/exchange, and strengthened the Canadian SAR community.

Developed influential national and international partnerships by:

- leading the Canadian delegation to international SAR satellite meetings;
- establishing a collaborative approach with Canadian SAR partners in preparing for and reporting on international meetings; and,
- negotiating staff exchanges between the NSS and the Maritime and Coastguard Agency, UK.

Created an effective, efficient and healthy NSS organization by:

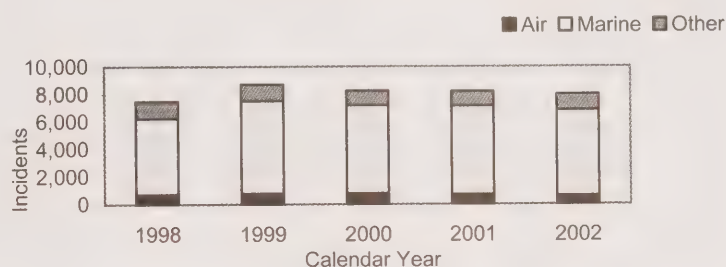
- developing an employee-led Healthy Workplace initiative, and employee learning passports; and,
- upgrading computer systems.



Search and Rescue Incidents

As illustrated in Figure 1, 8,001 Search and Rescue incidents were conducted under federal authority in 2002 with the majority being marine operations, which is consistent with previous years.

Figure 1 - Search and Rescue Incidents by Type (1998-2002)



Source: National Search and Rescue Secretariat

Resources

Table 1: National Search and Rescue Secretariat - Financial (\$ 000's) by Fiscal Year

	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Vote 1 – Personnel & Operating	\$ 1,812	\$ 1,795	\$ 1,979	\$ 2,063
Vote 5 - Capital (1) (2)	6,153	7,512	7,949	7,449
Vote 10 - Grants and Contributions (3)	746	960	461	987
Total	\$ 8,711	\$ 10,267	\$ 10,389	\$ 10,499

Source National Search and Rescue Secretariat

Notes:

1. Includes \$95,000 in National Search and Rescue Secretariat capital and \$8.1 million New SAR Initiatives Fund (NIF) less capital converted to contributions for provincial and territorial NIF projects.
2. \$1.1 million NIF carried forward to 2003-04.
3. Includes NIF capital converted to contributions for provincial and territorial projects, plus \$215,000 for COSPAS-SARSAT.

**Table 2: National Search and Rescue Program – Personnel (FTEs)**

Department or Agency	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
NSS	16	19.5	19.5	19.5
EC	14	14	14	14
DFO/CCG (1)	717	N/A	N/A	N/A
DND/CF (2)	760	737	746	637
PC	67	67	64	64
RCMP (3)	N/A	N/A	N/A	N/A
TC	7	7	7	7
Total	1,581	844.5	850.5	741.5

Source National Search and Rescue Secretariat

Notes:

1. As CCG operations involve multi-tasking, FTE figures were not available.
2. 2000-01 and 2001-02 actuals revised to include more recent information.
3. As most of the financial and resource allocations for Search and Rescue (SAR) are provided under provincial auspices, costs and Full Time Equivalent identification are difficult to gauge in terms of a federal program. The RCMP does not have any primary resources dedicated at the federal level to SAR. RCMP services may be requested through multi-tasking of vessels/air services, and may support other departments to the extent possible when lives are at stake.

Table 3: National Search and Rescue Program - Financial (\$ 000's) by Fiscal Year

Department or Agency	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
NSS	\$ 8,711	\$ 10,267	\$ 10,389	\$ 10,499
EC	985	985	985	985
DFO/CCG	90,870	94,108	103,493	86,295
DND/CF (1)	339,364	220,802	296,128	181,095
PC	4,929	4,929	4,929	4,929
RCMP (2)	N/A	N/A	N/A	N/A
TC	903	970	985	985
Total	\$ 445,762	\$ 331,091	\$ 416,909	\$ 284,788

Source National Search and Rescue Secretariat

Notes:

1. The difference between the Planned and Actual figures in 2002-03 is a result of lower than anticipated SAR helicopter project costs and to an improved allocation of these and other operating costs based on actual SAR activity levels. 2000-01 actuals revised to include more recent information.
2. As most of the financial and resource allocations for Search and Rescue (SAR) are provided under provincial auspices, costs and Full Time Equivalent identification are difficult to gauge in terms of a federal program. The RCMP does not have any primary resources dedicated at the federal level to SAR. RCMP services may be requested through multi-tasking of vessels/air services, and support other departments to the extent possible when lives are at stake.

More information on the National Search and Rescue Secretariat and the National Search and Rescue Program can be obtained at: www.nss.gc.ca/.



Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness

Mandate

The mandate of the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OC�PEP) is to develop a comprehensive approach to protecting Canada's critical infrastructure and to be the government's primary agency for national civil emergency preparedness for all types of emergencies. OC�PEP provides national leadership in critical infrastructure protection and ensures Canada's readiness to manage emergencies in an environment of increasing risk, which could severely affect the health, safety, security, and economic well being of Canadians. OC�PEP's mission is to enhance the safety and security of Canadians in both their physical and cyber environment. Its vision is a safer more secure Canada.

Accountability

OC�PEP is a civilian organization within the portfolio of the Minister of National Defence who is also the Minister Responsible for Emergency Preparedness in Canada.

Partners

OC�PEP is working with a range of stakeholders to develop effective partnerships with key players essential to carry out its mandate. They include:

- developing agreed roles and responsibilities with key government departments;
- developing stronger relationships with the provinces/territories, based on mutually beneficial programs and collaborative activities;
- promoting cooperation and understanding between OC�PEP and the private sector, including non-governmental organizations and the national sector associations in the areas of energy, telecommunications, banking, finance, health, transportation, food, water and the chemical industry; and,
- working with international partners, primarily the United States and its Department of Homeland Security. In addition, through participation in selected international organizations, OC�PEP identified opportunities for international Critical Infrastructure Protection and Emergency Measures (CIP/EM) coordination and collaboration.

Risk and Challenges

OC�PEP's ability to deliver on its mandate will depend on its ability to ensure:

- a high level of awareness of, and commitment to, the importance of CIP/EM is sustained, on the part of governments and key private sector and non-governmental leaders and authorities, thus assuring the safety and security of Canadians;
- an appropriate level of CIP/EM risk management capacity and co-ordination is achieved among the key CIP/EM players;
- a strong public policy framework to support and sustain required CIP/EM policies, programs, partnerships and operations;



- appropriate partnership arrangements among other government departments, as well with other levels of government, the private sector, non-government organizations and international partners, which contribute to the success of the other factors; and,
- the provision of adequate resources to meet these challenges.

Results

In order to meet these risks and challenges, OCIPEP began and continued work related to meeting the objectives set out in the Government's National Framework, approved in August 2001.

Addressing requirements to put the Government of Canada's critical infrastructure "house" in order by:

- completing the Government of Canada's Readiness and Response Review to improve the federal government's ability to deliver a coordinated response to emergencies requiring federal involvement;
- continuing, with the assistance of Treasury Board, its work on the development of Business Continuity Planning Standards to ensure the continuity of federal departmental operations;
- developing the Government of Canada Critical Infrastructure Protection project – a process that will identify, assess and protect the Government's critical infrastructure; and,
- ongoing work in support of the Office's statutory role to establish arrangements for ensuring the Continuity of Constitutional Government.

Enhancing national operational capabilities by:

- initiating the development of a National Readiness and Response Framework to improve overall Canadian emergency readiness and response capacities;
- developing with the Solicitor General a draft proposal for a new incident response mechanism to provide a blended approach to crisis and consequence management (i.e. National Incident Response Structure);
- creating with key cyber security departments and agencies the Cyber Incident Coordination System to provide a comprehensive, coordinated and integrated Government of Canada response to cyber incidents and vulnerabilities;
- developing and implementing CBRN training for first responders;
- developing a Canadian Information Protection Coordination Centre, a concept designed to provide a robust set of Information Technology security services to provinces and territories and the private sector;
- coordinating jointly with the Solicitor General the planning and execution of Canadian involvement, including the active participation of British Columbia, in a U.S. exercise in order to test and validate Canada's domestic and international crises and consequence management response capability for terrorist incidents;
- participating in the creation of a new threat assessment mechanism to identify and assess threats for Canada; and,
- undertaking a review of the roles and structure of OCIPEP's regional offices, in order to maximize their contribution to the Office.



Building creative and sustainable federal, national, and international partnerships by:

- developing a Strategic Partnerships Framework to serve as a common umbrella framework for sub-strategies for the private sector, provinces and territories and international partners;
- developing an inventory of issues relevant to Federal-Provincial/Territorial relations as the first step towards a Federal-Provincial/Territorial Relations Strategy;
- developing a cyber security coordination strategy in cooperation with the provinces and territories and critical infrastructure owners and operators towards a network for the detection and response to cyber incidents;
- instituting conference calls with the provinces and territories, other government departments, and the private sector on threats and vulnerabilities and distributing relevant threat information;
- developing “walk through” scenarios with critical infrastructure industry sector associations and federal government partners;
- hosting Federal-Provincial/Territorial meetings and teleconferences at the level of Deputy Ministers and Senior Officials;
- creating a Cyber Warning Network with the U.S., Australia and the U.K.;
- co-chairing, under the Smart Border Declaration, several working groups on information sharing, mapping, interdependencies and cyber security;
- working towards the establishment of a liaison position in both the Canadian Embassy in Washington, D.C., and the Bi-National Planning Group at Colorado Springs; and,
- developing contacts and relationships with the Department of Homeland Security and other international partners.

Implementing effective, targeted programs by:

- reviewing the Joint Emergency Preparedness Program (JEPP) to build capacity in the provinces and territories to meet objectives and goals for the assurance and protection of critical infrastructure;
- continuing the review of the Disaster Financial Assistance Arrangements (DFAA) to make them more effective and to reduce ambiguity given the changing nature of disasters;
- developing a National Critical Infrastructure Assurance Program discussion paper to provide a framework for co-operative actions by infrastructure owners, operators, governments and others for a more resilient and viable National Critical Infrastructure;
- developing a national Urban Search and Rescue (USAR) strategy and program in support of provincial/territorial efforts to equip USAR teams across Canada; and,
- encouraging research and development projects to help solve problems and challenges in the cyber security and emergency management fields.

Strengthening the policy framework on critical infrastructure protection and emergency management by:

- developing a CBRN Strategy that will guide decisions on national efforts required to address the current threat environment;
- creating an interdepartmental committee (Cyber Security Coordination Committee) to discuss and seek interdepartmental agreement on strategic policies and issues related to the cyber security posture of the Government of Canada;
- reviewing OCIEP’s policy and statutory framework; and,



- continuing the development of the National Disaster Mitigation Strategy to reduce or eliminate the long-term impacts and risks associated with natural and human-induced disasters.

Resources

This table shows the personnel and financial resources used by OCIEP for its programs and activities.

Financial (\$ 000's) and Human Resources (FTEs) by Fiscal Year

	Actual 2000-01	Actual 2001-02	2002 - 2003	
			Planned	Actual
FTE s (250)	101	173	250	225
Operating & Capital				
Vote 1 - SALARY (note 1)	6,540	9,603	11,148	13,167
Vote 1 - OPERATING (note 1)	8,802	15,216	10,022	22,402
Vote 5 - CAPITAL	1,082	2,264	447	620
Sub-total Vote 1 & Vote 5	16,424	27,083	21,617	36,189
Vote 10 - GRANTS & CONTRIBUTIONS (note 2)				
JEPP	4,721	4,716	4,781	4,781
Stuart Nesbitt White Fellowship Grant (SNWFG)	54	54	54	159
DFAA	106,173	165,855	200,000	4,815
USAR	0	1,000	5,000	1,250
CBRN FIRST RESPONDERS	0	4,570	0	4,500
Sub-total Vote 10	110,948	176,195	209,835	15,505
Totals	127,372	203,278	231,452	51,694

Note 1 (Vote 1): In FY 02-03, the increase spending for salaries and operating reflects funding obtained through the Supplementary Estimates for Public Security and Anti-Terrorism Initiatives as announced in the December 2001 Budget.

Note 2 (Vote 10):

- SNWFG: In FY 02-03, \$105K supplementary funding was received through the Public Security and Anti-Terrorism envelope for the grant known as "The OCIEP Research Fellowship in Honour of Stuart Nesbitt White"; however, the requisite authorities were not obtained to increase spending for this grant program. As a consequence, actual expenditures exceeded planned expenditures by \$105K. OCIEP is improving its financial management to ensure this situation does not happen again.
- DFAA: The 2002-03 planned amount is based on anticipated requests for reimbursement under the DFAA plus an estimated amount to cover unforeseen disasters.
- USAR: The unspent amount of \$3.75M has been carried forward to FY 03-04.
- CBRN First Responders: Supplementary funding of \$5M was received in addition to the \$1.5M carried forward from FY 01-02; however due to late approval of several projects in FY 02-03, \$2M unspent amount has been carried forward to FY 03-04.

More information on OCIEP can be obtained at: www.ociepep-bpiepc.gc.ca.



Office of the Judge Advocate General

Mandate and Accountability

The mandate of the Judge Advocate General (JAG) is set out in the National Defence Act. JAG acts as legal adviser to the Governor General, the Minister, the Department and the Canadian Forces in matters relating to military law. The JAG also has the superintendence of the administration of military justice in the CF. The JAG reports annually to the Minister on the administration of military justice in the Canadian Forces, which is tabled in Parliament.

Partners

Partners include the principal clients with whom the JAG has negotiated 31 Service Level Agreements (SLAs). In addition, the JAG works regularly with the Canadian Bar Association, Department of Foreign Affairs and International Trade, Department of Justice, emergency preparedness agencies, humanitarian relief organizations, International Committee of the Red Cross, International Criminal Tribunal – Yugoslavia, International Criminal Tribunal – Rwanda, key UN organizations, the National Committee on Humanitarian Law, and provincial governments.

Risks and Challenges

The changing international security environment and the new CF initiatives have created new demands and increased established demands for legal services. To address these risks and challenges JAG must respond effectively to operational requirements for legal advice, in both international and domestic operations; administer and supervise the implementation of a reinvigorated grievance process; and meet an increasing client demand for legal services in several areas, especially the area of military justice.

Results

In fiscal year 2002-03 JAG achieved the following:

- all courts martial and related activity were completed in a timely manner;
- deployed a record 28 legal officers for a total of 2,887 days on operations; and,
- overall, delivered 10 percent more high quality legal services than in the previous year and at less cost to Canadians.

In terms of safeguarding Canadian interests and values, JAG:

- ensured that DND/CF legal interests were represented in the negotiation of the revised North American Defence Architecture and during the Convention on Certain Conventional Weapons (CCW 2002);
- ensured that CF aircraft are fully exercising their rights respecting state aircraft immunity from air navigation fees under international law when deployed abroad; and,
- worked to resolve outstanding NATO Status of Forces Agreement issues, ensuring the CF is compliant with all NATO obligations.

**To improve and promote public confidence in the Military Justice System, JAG:**

- published the "Guide to the Accused & Assisting Officers" in pamphlet form to improve the understanding of assisting officers and accused persons on their right to provision of case/charge information;
- conducted 46 Summary Trial Certification Training courses and trained 617 presiding officers and 178 NCMS;
- published a handbook on the elements of Code of Service Discipline offences as a resource for military justice practitioners;
- produced and published a pamphlet to educate all CF on the "Investigation and Charging Process";
- conducted Director Military Prosecutions legal education workshop for Regular and Reserve Force prosecutors to improve timeliness and proficiency.; and,
- conducted a military justice compliance survey which confirmed compliance with regulatory requirements of the Military Justice System.

The JAG has made efforts through innovative management initiatives to promote confidence in DND and CF and the Office of the JAG. For example, in fiscal year 2002-03:

- installed PKI Entrust smart card readers on all workstations to enable electronic processing and transmission of solicitor/client privilege information; used deployment kits (War Packs) acquired from the US Air Force were used by JAG legal officers on field assignments; the new Director General Canadian Forces Grievance Authority, in operation for only three months, began to reduce the grievance backlog, constructed a unified national grievance system and is helping users to work within that system by providing training and producing work instruments; and, performance improved by almost eight percent in those dealing with military justice reform, ensuring that military activities conform to the rule of law and improving the core competencies of CF lawyers.

Resources**Financial (\$ 000's) by Fiscal Year**

	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Vote 1 - Personnel & Operating	\$5,676	7,462	\$ 8,044	\$ 7,030
Vote 5 - Capital	521	448	\$ 333	\$ 264
Total	\$6,197	\$7,910	\$ 8,377	\$ 7,294

Source: Judge Advocate General

Note: The amounts above do not include the following budget transfers:

1. In FY 2000-01 \$63.7K was transferred to the VCDS for JAG accommodation expenses that the VCDS had originally paid for.
2. In FY 2001-02 \$155K was transferred to ADM HR Mil to pay for Class C Reserve Legal Officers employed by the JAG; and \$78,9K was transferred to the VCDS for JAG accommodation expenses that the VCDS had originally paid for.
3. In FY 2002/03, a budget transfer of \$317K from JAG to ADM HR Mil for Class C Reserve Legal Officers employed by the JAG.

More information on the Office of the JAG can be obtained at: www.forces.gc.ca/jag/.



Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces

Mandate and Accountability

The Office of the Ombudsman for National Defence and the Canadian Forces investigates complaints and serves as a neutral third party on matters related to the DND and the CF. Acting independently of the chain of command and civilian managers, the Ombudsman reports directly to the Minister of National Defence.

The Office is a direct source of information, referral and education for the men and women of DND and the CF. Its role is to help individuals access existing channels of assistance or redress and to investigate and report publicly on matters affecting the welfare of members of the DND/CF community. In the Office's fifth *Annual Report (2002-03)*, the Ombudsman noted that the Office has become not only "the key broker for the fair treatment of individuals within DND/CF" but also "a unique and indispensable spearhead for change and institutional improvement."

Risks and Challenges

The Office continues to improve how it provides services to its constituents. The challenge is to maintain the focus on the well being of members of the defence community and on sustaining the department's commitment to ethical values and practices. Heightened global tensions and increased security awareness also pose challenges to the Office's efforts to improve communications with stakeholders through web-based technologies.

Results

A follow-up report was released in December 2002 on the implementation of the 31 recommendations made in this systemic report on the treatment of CF members suffering from operational stress injuries. Although, progress was noted, there remains considerable work to be done on culture change, education and to meet increasing challenges posed by resource shortages and heavy workloads. A *report* released in March 2003 demonstrated that much work remains to be done in promoting cultural change at the unit level. The report also recommended the adoption of a protocol to ensure thorough and fair internal military investigations into complaints about the treatment of those who suffer from operational stress injuries in the CF.

In another public *report* released in December 2002, it was found that DND/CF unfairly demanded CF members repay amounts that had been overpaid to them in the administration of the Forces Reduction Plan in the 1990s. The Ombudsman called on the Minister to take steps to obtain Treasury Board approval to reimburse those affected.

At the end of the 2002-03, the Office launched a major systemic investigation in response to over 60 complaints received from CF members and their families about how the CF has dealt with members who may have been exposed to environmental hazards during operational tours. The Special Ombudsman Response Team, which specializes in major investigations of systemic issues, will be investigating how the CF treats members who are deployed to a theatre of operations fit and healthy, but who begin showing symptoms of illness during deployment or soon after their return to Canada. The Office will be examining best practices from militaries in



other countries and took the unique step of issuing a call for submissions of views, ideas and suggestions.

During the 2002-03, the Office received 1,646 new complaints and closed 2,135 cases. The most common complaint received was in the area of benefits, followed by complaints about release from the CF, recruiting, postings and harassment. Complaints were received from the following groups:

Complainants by Category			
	2000-01	2001-02*	2002-03*
CF regular force members	546	751	831
Former CF members	313	272	298
CF reserve force members	150	167	192
Family members	102	91	99
Non-constituents	100	57	88
DND Employees	56	46	54
Applicants to the CF	N/A**	N/A**	36
Anonymous	50	25	24
Former DND Employees	17	11	12
Cadets	4	12	9
Non Public Fund Employees	0	1	3
Total	1338	1433	1646

Source: Office of the Ombudsman

Note: * Figures are revised from those reported in previous years as result of changes to the Office's database.

** Data not tracked, as applicants to CF were added as constituents to the Office of the Ombudsman as a result of revisions to the mandate in September 2001.

Resources:

Financial (\$000's) and FTEs by Fiscal Year

	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Vote 1 - Salary and Personnel	\$ 1,635	\$ 2,838	\$ 3,467	\$ 3,126
Vote 1 - Operations and Maintenance	1,859	2,229	1,812	1,795
Vote 5 - Capital	17	Note 1	279	228
Total	\$ 3,511	\$ 5,067	\$ 5,558	\$ 5,149
Human Resources (FTEs)	46	53	65	55

Source: Office of the Ombudsman

Note 1: Funding for capital expenditures related to the Office's move in 2001-02 were provided by the Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

More information on the DND/CF Ombudsman can be obtained at:

<http://www.ombudsman.forces.gc.ca/>



The Reserve Force

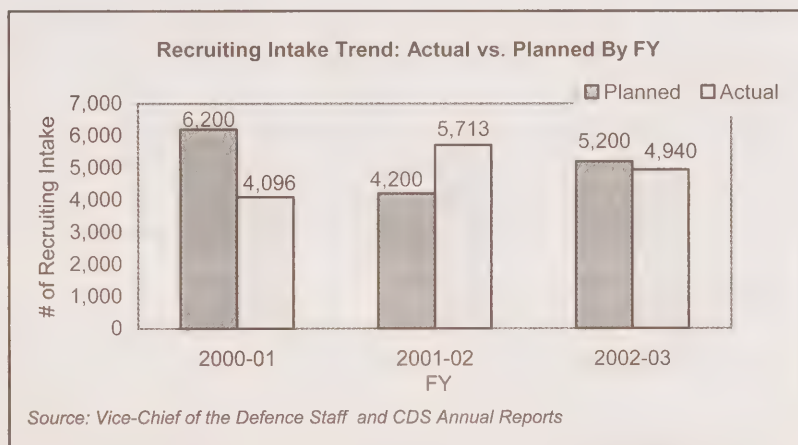
The Reserve Force is an essential component within the CF's mobilization-planning doctrine, providing the additional depth and breadth needed to achieve the capabilities required in each stage of mobilization. The primary role of the Reserve Force is to augment, sustain, and support deployed forces and, in some cases, perform tasks that are not performed by Regular Force members. Within the Total Force structure of the CF, both the Regular and Reserve Forces support the ongoing peacetime tasks and activities of the CF.

The Reserve Force is composed of members who are enrolled for other than continuing, full-time military service. The Reserve Force is divided into four sub-components:

- the Primary Reserve;
- the Supplementary Reserve;
- the Cadet Instructor's Cadre; and,
- the Canadian Rangers

Primary Reserve

The Primary Reserve is made up of the Naval Reserve, the Army Reserve, the Air Reserve, the Communication Reserve, the Health Services Reserve, and the National Defence Headquarters Primary Reserve List. Members of the Primary Reserve frequently serve on operations, and about 15 percent of the CF personnel deployed overseas during fiscal year 2002-03 were Reservists. The following chart illustrates planned vs. actual intake of recruits.



Naval Reserve

The Naval Reserve mission is to provide the Navy with trained personnel to staff combat and support roles to meet Canada's naval defence objectives in peace, crisis, and war. Naval reservists are responsible for the manning of Maritime Coastal Defence Vessels (MCDVs), naval control of shipping elements, and port security and port inspection diving units. Of all the Reserve sub-components, only the Naval Reserve is mandated to perform a full-time operational role through the manning of MCDVs.

With strength of 3,796 personnel, they maintain a naval presence throughout Canada in 24 Naval Reserve Divisions and through the Canadian Forces Fleet School Quebec, the Naval Reserve Headquarters in Quebec City and Recruit Training Center in Borden, Ontario.



The number of authorized positions is 5,130 and efforts are underway to improve recruiting and reduce attrition rates. The demand for full time Naval Reservists is also increasing. During the summer training period, a high of 2,591 full time naval reservists were employed. Also, 250 naval reservists were deployed during *Operation APOLLO* in support of security operations.

Army Reserve

The Army Reserve provides the capability to supply forces for the Army and national level units. The fundamental roles of the Army Reserve are to provide a framework for mobilization and to serve as a continuous link between the military and civilian communities. The 10 Canadian Brigade Groups of the Army Reserve are located across the country. They have an effective strength of approximately 15,500 soldiers who work as part of some 135 units in 115 locations.

Recruiting, training, and retention of personnel remain the greatest challenges facing the Army Reserve. Army Reservists continue to provide individual augmentation to operations, with most of the Army Reserve personnel overseas supporting Operation PALLADIUM (approximately 300 at any one time).

The Army Reserve made progress this year through Phase I of the **Land Force Reserve Restructure (LFRR) project**, aimed at stabilizing the Reserve program. Phase I, which concluded at the end of 2002-2003, met its objectives successfully. This included the introduction and implementation of a streamlined recruiting and increasing the number of personnel and meeting the target of 15,000 Army Reservists.

Phase II scheduled to commence in 2003-04, will see an increase in the number of Army Reservists toward a paid strength goal of approximately 18,500. There will also be a continued emphasis on sustaining current capabilities as well as developing new capabilities such as Civilian Military Cooperation (CIMIC), CBRN defence, information operations and geomatics.

Air Reserve

The Air Reserve provides support to the Air Force in ongoing peacetime tasks and to deployed operations. With personnel strength of 2,375 (which represents a seven percent increase from fiscal year 2001-2002), the Air Reserve is located in 25 locations across Canada. During the past year, the Air Reserve deployed 106 personnel on operations and also provided backfill for deployed Regular Force personnel.

Communication Reserve

The Communication Reserve provides the Canadian Forces with combat-capable forces to manage information technology. The role of the Communication Reserve is to contribute to generating combat-capable Communication Information System and Information Operation Elements in support of CF operations at home and abroad.

The effective strength of the Communication Reserve remains at about 1,800 personnel, located at 23 units across Canada. They continue to provide personnel support to international operations, with approximately 138 personnel deployed during the past year. A significant number also augmented Regular Force units. Communication Reservists' availability to fill full-time employment opportunities provides a valuable service to the undermanned communications and electronics trades of the Regular Force. However, at



augmentation/replacement levels of 25 percent or more, difficulties arise at the unit level where there are fewer experienced people available to meet unit training requirements and tasks.

Plans to expand the Communication Reserve Information Protection Teams (CRIPTS) initiative was implemented this fiscal year. The CRIPTS helped increase Communication Reserve support to the Canadian Forces Information Operations Group in their information protection role. The Communications Reserve moved its national recruit training school to CFB Shilo where summer training was conducted successfully and plans to expand the use of this facility are underway for 2003-04.

Health Services Reserve

The Reserve element of the Canadian Forces Medical Group is currently organized into 14 Army Reserve Medical Companies consisting of 1,100 personnel. A further 205 are found in Army Reserve non-medical units; approximately 50 personnel are in Air Reserve Flights or clinics supporting the Air Force, while an additional 80 personnel are located on the National Defence Headquarters/Canadian Forces Health Services Primary Reserve List. With this establishment, the Health Services Reserve provides health services support to joint operations and other organizations as required.

In order to ensure the delivery of quality health care to the CF, the Health Services Reserve has initiated a series of changes to the way it trains and maintains the clinical skills of its personnel. This includes the level of emergency care at point of injury and receiving national recognition from the Paramedic Association of Canada. To maintain the clinical skills of all health services occupations, the Maintenance of Clinical Skills Program has been implemented and will be routinely updated.

Resources

As with our *NATO* allies, Canada has recognized the importance of the Reserve Force. As the cost of training militaries and paying a regular force increase, Reserves prove to be a cost-effective method of meeting Canada's defence needs.

The planned and actual strength of the Reserves for the last three FYs is reflected in the table below.

Reserve Force						
	2000-01		2001-02		2002-03	
	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual
Primary Reserves	25,653	22,684	25,060	24,114	26,086	24,597
CIC	6,000	6,180	6,000	4,503	6,000	5,500
Canadian Rangers	3,575	3,488	3,810	3,872	4,005	4,024
Supp Reservists	n/a	56,931	n/a	57,212	35,000*	57,000

Source: Vice-Chief of the Defence Staff (VCDS)

*Note: projected strength following completion of Restructure Project.



Financial (\$000's) by Fiscal Year

Type of Expenditure	2001-02 Actual	2002-03	
		Planned	Actual
Reserve Pay	\$ 341,708	\$ 350,369	\$ 363,047
Regular Support Staff	111,807	97,598	111,718
Reserve Operating	58,729	59,285	65,518
Subtotal: Direct	512,244	507,252	540,283
Ammunition	19,652	21,214	30,196
Equipment Usage	63,235	67,996	74,218
Clothing	22,988	19,358	10,487
Facility Operating	37,405	35,774	32,619
Subtotal: Indirect	143,280	144,342	147,520
Base Support	122,067	88,324	143,513
Training	7,311	5,994	6,908
Subtotal: Attributed	129,378	94,318	150,421
Subtotal: Primary Reserve Operating	784,902	745,912	838,224
Dedicated Capital	6,595	10,650	14,327
Shared Capital	47,049	76,626	45,701
Subtotal: Capital	53,644	87,276	60,028
Total	\$ 838,546	\$ 833,188	\$ 898,251

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Service)

Traditionally, the Primary Reserve Force has served to augment the Regular Force and serve as a surge capacity when required. Deploying commanders are authorized to augment peacekeeping and international operations with up to 20 percent of the deployed force consisting of Primary Reservists, with the current contribution at approximately 15 percent. While the level of integration differs between environments, there is potential for both complimentary and stand-alone Reserve-specific capabilities. There are a number of new Army Reserve capabilities that have been developed and have been progressing to the trial stage of the Combat Development process. Civil-Military Co-operation has the potential to be used for both deployed and domestic operations. A trial Movement Control Platoon has been instrumental in aiding the deployment of Canadian Forces (CF) equipment and personnel to both Operation APOLLO and Operation PALLADIUM as well as for numerous domestic exercises and activities. An enhanced Reserve Public Affairs presence in all Land Force Areas has served to improve the ability of commanders to increase the public visibility of the Army Reserve and to communicate internal messages. Significant progress has also been made in assessing the viability of other capabilities, such as Psychological Operations, CBRN response, and Heavy Urban Rescue.

To address the lack of a role 3 capability in the Health Services Reserves (HS Res), the CF has established a pool of already highly qualified medical professionals to address the existing augmentation shortages in the role 3 capability of the Regular Force and ensure the development of a future HS Res capability. The HS Primary Reserve List (PRL) has proven to be a viable alternative for attracting clinicians. Members are funded for 14 days minimal annual parade attendance commitment, and are offered training and employment opportunities while the CF are responsible for the development and the maintenance of military knowledge and skills. The end-state target (2005) for the HS Primary Reserve List is 330 positions, which will ensure the capability to staff an Advanced Surgical Center to meet mobilization requirements for all elements.



Other human resource initiatives include: development of Reserve Pension Plan (implementation date of 2005), retention initiatives, compensation and benefits, and access to CF Personnel Support Programs and facilities.

Supplementary Reserve

The Supplemental Reserve is composed of former Regular Force and Reserve members who are no longer actively involved in the CF, but could be called upon in an emergency. Members do not perform regular duties, but have agreed to report for service should they be needed to augment the CF. When members are called out, they are usually attached to the Regular Force or Reserve Force for the agreed period, upon completion of which they return to the Supplemental Reserve.

The strength of the Supplementary Reserve currently stands at about 57,000 in all ranks. In order to make it a more effective resource for the CF, the list is being pared down to approximately 35,000 and will consist of only those who are deemed current and qualified in their trade, medically fit and available for service. Members will remain on the Supplemental Reserve for a specified period based on currency of qualifications and potential for service.

Cadet Instructor's Cadre

The Cadet Instructor's Cadre (CIC) consists of about 5,500 officers from all three environments who have undertaken to perform such military duty and training as may be required of them, but whose primary duty is the supervision, administration and training of Sea, Army and Air Cadets. Training development efforts related to the CIC included updates to some of the Qualification Standards and Plans such as: the development of training that will support the relatively new Adventure Training portion of the Army Cadet Program.

The CIC Military Occupational Structure Change Management Project continued and now is in the latter stages of the implementation (Phase 3), with submission of the Occupational Structure Implementation Plan due in the winter of 2004.

Canadian Rangers

The role of the Canadian Rangers is to provide a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada, which cannot conveniently or economically be covered by other elements of the CF. The Canadian Rangers have been employed in a variety of roles during the past year related to domestic operations. Sovereignty patrols are one of the critical services they provide to the CF. The growth continues with an increase in personnel strength from 3,872 to 4,024, and in the number of patrols from 159 to 164. They also continue to serve as the instructors and facilitators for the Junior Canadian Ranger Program in their community.

This past year marked the 60th year of service by the Canadian Rangers

The CANRAN 2000, report examined the role of the Canadian Rangers and the Canadian Junior Rangers in support of CF operations and Government of Canada priorities: Of the 49 final recommendations, 30 have been completed, 15 are ongoing and four have been determined to be redundant. Given that the study was conducted prior to the events of September 11th, 2001, its recommendations must be reviewed to determine if they remain



relevant in the evolving security environment. This review, to be conducted over 2003-04, will be critical to determine future roles, tasks and missions of the Canadian Rangers, their expansion and location of patrols.

Canadian Forces Liaison Council

The Canadian Forces Liaison Council (CFLC) is responsible for operating the Reserve Force Employer Support Program. The purpose of the program is to solicit employer support to enhance the availability of Reserve personnel for training and operations, without penalty to the reservists.

During fiscal year 2002-03, CFLC's reached out to employers mainly through its ExecuTrek program, which included 38 events and the participation of 800 employers. The CFLC also held a number of outreach activities targeted to both employers and Reservists and reserve units alike.

In the past year, the CFLC also developed a five-year Strategic Plan.

The Internet has also proven to be a very effective means of reaching both employers and reservists, with an increase of activity on their web page growing by over 200 percent. The number of supportive employers also increased with 436 new names added. Of that number, 152 (35 percent) indicated that they would offer leave without pay, 172 (39 percent) leave with pay, 209 (48 percent) additional leave for courses, and 156 (35 percent) leave of up to 12 months for participation in operations.



Youth Programs

Canadian Cadet Program

The Canadian Cadet Program is a federally-sponsored national youth training program and is conducted in partnership between the DND and the CF and the Navy League, Army Cadet League and Air Cadet League. The Program's objectives are to develop good citizenship and leadership in young men and women, promote physical fitness and stimulate interest in the sea, land and air activities of the CF.

The Leagues recruit cadets, organize accommodations, fund raise and provide local sponsors for each corps or squadron. The CF provides personnel, uniforms, some infrastructure, as well as other support such as transportation.

Cadets attend one of the 27 Cadet Summer Training Centres located across the country and benefit from local training within the community from September to June. Participation and training data are indicated in the table.

Training	Details	Cadets	Training Days
Local Headquarters	1,134 Units	54,023	1,355,432
Summer Training	27 Training Centres	22,111	541,382

Source: Vice-Chief of the Defence Staff

Numerous national activities were conducted and involved the following number of cadets: Sea Cadets (402), Army Cadets (350), Air Cadets (265).

Activities were also conducted that involved cadets from the three services. Such activities included the Cadet Marksmanship Program, the Cadet National Marksmanship Championship, the Cadet Biathlon Program, the Cadet National Biathlon Championship, the Shooting Federation of Canada Grand Prix Air Rifle Championship, and the National Coaching Certification Program and officials training.

There were also continued developments in the Cadet Training Programs: the Cadet Program Update, Cadet Harassment and Abuse Prevention Program, and conflict resolution. Other on-going projects include the modernization of cadet clothing, materiel management, and infrastructure Improvements.

Junior Canadian Rangers Program

The objective of the Junior Canadian Ranger (JCR) Program is to provide a structured youth program, which promotes traditional cultures and lifestyles in remote and isolated communities. It is similar to the cadet program in that it promotes good citizenship and leadership in young men and women and healthy lifestyle and physical fitness, but it also includes the development of traditional and Canadian Ranger skills.

The Junior Canadian Ranger (JCR) Program is conducted in partnership with local and regional committees of adult community members. The CF provides personnel from local areas to serve as leaders, facilitators, supervisors and program developers and also validate training regularly during visits and field exercises. The CF also provides financial and administrative support to the Program. The Department also encourages and co-operates with local, regional, provincial



or territorial and federal agencies to the fullest extent possible. Active solicitation of resource contributions by other government departments continues.

A JCR patrol will be established if a *Canadian Ranger Patrol* is present, a cadet unit does not exist in the community, and if there is significant community support.

In 2002-03, over 2,600 JCRs benefited from training within the community at the local patrol level. The local training is conducted from September to June, under the supervision of Canadian Ranger Patrol Groups. Each patrol will conduct an average of 23 days training in the community and up to 7 days on the land. During the summer of 2002, 355 JCRs were selected to attend one of the four Advanced Summer Training Sessions. Participation and training data are provided in the table to the right.

Ten JCR patrols have been stood up since April

Training	Details	JCRs	Training Days
Local community	95 JCR Patrols	2,693	78,097 patrol days
Summer Training	4 community sites	355	3,834 days

Source: Vice-Chief of the Defence Staff

2002, and 423 JCRs have joined the organization during the past year. Communities continue to attest to the positive impact of the program on their youth and confidence in the program is high.

During fiscal year 2002-03, the following initiatives were continued or commenced: CANRAN 2000, Preventing Harassment and Abuse through Successful Education, Enhanced Training Activities/Advanced Summer Training Sessions, partnership development, and adult leadership training.

Resources

Table 1: National Defence Cadet Program Financial (\$ 000's) by Fiscal Year

	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2000-03	
			Planned	Actual
Vote 1 - Personnel	84,222	84,317	95,800	95,868
Vote 1 - Operating	70,377	68,440	67,851	67,678
Sub-Total	\$ 154,599	\$ 152,757	\$ 163,651	\$ 163,546
Vote 5 - Capital	1,913	3,236	3,188	3,189
Vote 10 - Grants	750	750	750	750
Total	(1) \$ 157,262	(2) \$ 156,743	\$ 167,589	(3) \$ 167,485

Source: Vice-Chief of the Defence Staff

Notes:

(1) Includes \$24.6 million for Youth Initiatives.

(2) Includes \$ 17.8 M added in Cadet Program reference level funding in FY 01-02 from Youth Initiatives, and \$ 2.0 M Investment Opportunity funding in Capital.

(3) Includes Investment Opportunity funding in the amount of 3.1M (2,176.2K in O&M and 923.8K in capital).



Table 2: DND Funding: JCR Program Financial (\$ 000's) by Fiscal Year

	2000-01 Actual	2001-*02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Vote 1 - Personnel	\$2,201	\$1,953	\$2,659	\$2,441
Vote 1 - Operating	\$2,542	\$3,076	\$2,076	\$2,909
Vote 5 - Capital	\$327	\$293	\$328	\$318
Total	\$5,070	\$5,322	\$5,063	\$5,668*

Source: Vice-Chief of the Defence Staff

Note: Source of resources as follows: Department of National Defence (\$960,000), Human Resources and Development Canada (\$300,000), Youth Initiatives(\$2,400,000), and CANRAN 2000 (\$2,008,100).



PART V: CONSOLIDATED REPORTING

Alternative Service Delivery Initiatives

Performance information on ASD initiatives is available on the internet at: www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/asd_e.asp/intro_e.asp. Additional on-going ASD initiatives are available on the internet at: www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/otherasd_e.asp.

Procurement and Contracting

Performance information on procurement and contracting is available on the internet at: http://www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/pc_e.asp, including Procurement Strategy For Aboriginal Business.

Materiel Management

Performance information on materiel management is available –on the internet at: www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/matmang_e.asp, including the Materiel Acquisition and Support Optimization Project (MASOP).

Sustainable Development Strategy

National Defence's SDS is entitled Environmentally Sustainable Defence Activities December 2000. This document commits to 21 targets that measure our progress toward sustainability using environmental indicators. Of which, 10 percent of the targets have been exceeded, 28 percent will be met as planned, and a further 19 percent should be met if increased effort is brought to bear. The remaining 43 percent (9 targets) are proving problematic for various reasons. Analysis by the responsible parties of the factors resulting in unsatisfactory progress in nine target areas as of this mid-point in the SDS 2000 implementation cycle should result in corrective action during the last year of the cycle. Details on performance for the individual targets are available on the internet at: www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/rsdst_e.asp.

Status of Fuel Storage Tanks on DND-owned Land

Annual Report for April 30, 2003: As required under the *Canadian Environmental Protection Act (CEPA)*, *Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands and Aboriginal Lands Regulations*, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned regulation, updated to December 31, 2002.

Aboveground storage tank systems: Are registered with DND: 895 (DND owned 856, non-DND 39). DND owned systems that comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: 388 or 45.3 percent. DND owned systems that do not comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: 468 or 54.7 percent.



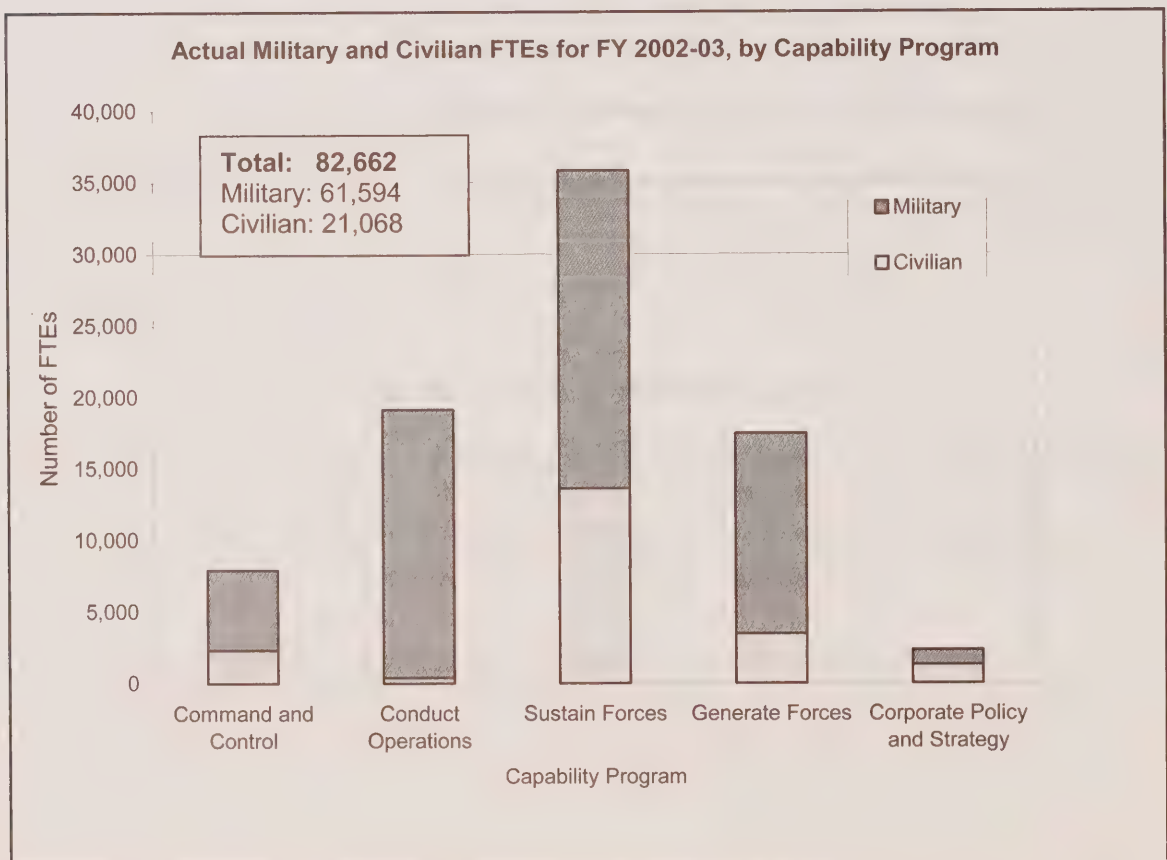
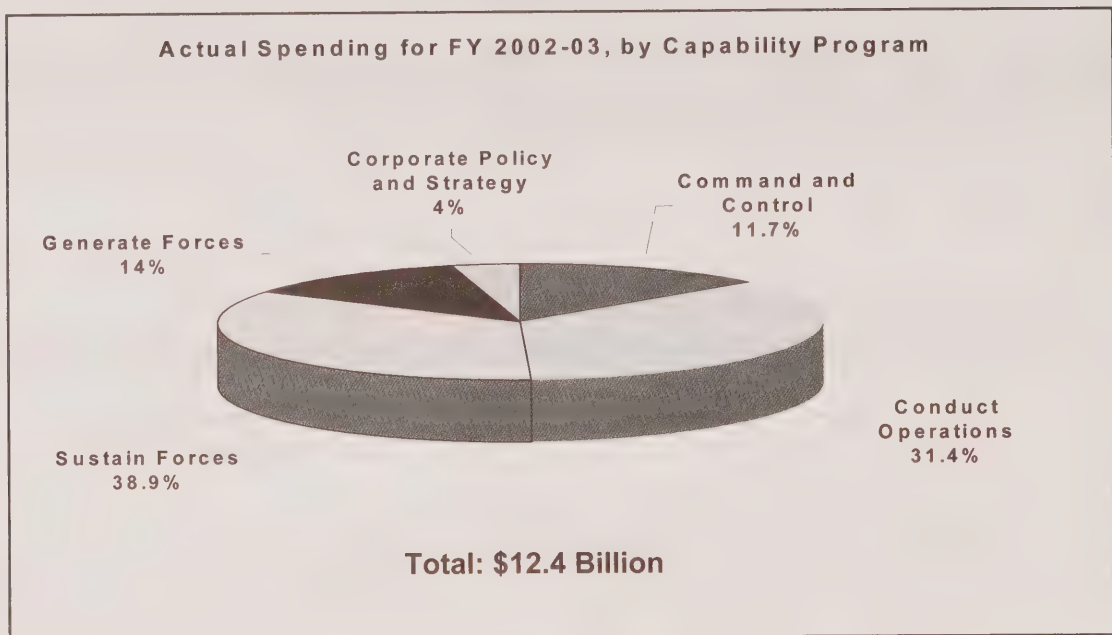
Underground storage tank systems: Are registered with DND: 1,005 (DND owned 215, non-DND 790). DND owned systems that comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*: 136 or 63.3 percent. DND owned systems that do not comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*: 79 or 36.7 percent.

DND continues to review tank data in an effort to support plans aimed at establishing an integrated fuel storage tank program designed to manage tank systems in an environmentally responsible manner, while meeting mission requirements of the CF.



PART VI: FINANCIAL AND HUMAN RESOURCE REPORTING

Resource Overview for Fiscal Year 2002–2003





Financial Tables

Table 1: Financial Requirements By Authority (\$ millions)

Vote	Defence Services Program	2002-2003		
		Main Estimates	Total Authorities	Actual
1	Operating Expenditures	8,340.1	9,394.6	9,319.7
5	Capital Expenditures	2,191.4	1,939.4	1,914.3
10	Grants and Contributions	353.9	363.0	159.4
	Minister of National Defence - Salary and			
(S)	motor car allowance	0.1	0.1	0.1
(S)	Pensions and annuities paid to civilians	0.1	0.1	0.1
(S)	Military pensions	762.7	792.5	792.5
(S)	Contributions to employee benefit plans	185.7	213.0	213.0
	Spending of proceeds from the disposal of			
(S)	Crown assets	-	16.5	16.3
(S)	Collection Agency Fees	-	-	-
Total Department		11,834.0	12,719.3	12,415.4

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

This table explains the way Parliament votes resources to National Defence in a standardized fashion. It also reflects the changes made throughout the fiscal year to the funding levels via supplementary estimates, allotments from the Treasury Board and reallocations resulting from changing priorities and operational pressures.

National Defence began the fiscal year with \$11,834 million as provided by the Main Estimates. The Department received a further \$885.4 million during the year broken down as follows:

- \$270.0 million announced in the February 2003 federal budget for Operation Apollo in Afghanistan and urgent capital and other requirements;
- \$208.3 million for wage increases and other compensation related items for military and civilian personnel;
- \$185.6 million carried forward from 2001-02 to 2002-03 including \$93 million to reimburse National Defence for the cost of acquiring two Challenger aircraft;
- \$57.1 million for employee benefit plans;
- \$54.2 million for Public Security and Anti-Terrorism initiatives announced in Budget 2001;
- \$42.6 million for security services provided in support of the G8 Summit;
- \$16.5 million in proceeds from the disposal of surplus crown assets;
- \$15 million in proceeds from the disposal of real property; and,
- \$36 million in other technical adjustments and transfers.



Total spending authority, by Vote, was not fully utilized. For example: Vote 1 Operating Budgets will carry forward \$37.5 million from 2002-03 to 2003-04 and will lapse \$37.4 million to pay for employee benefit plans; Vote 5 Capital will carry forward \$25.1 million due to a small portion of the program moving from 2002-03 to 2003-04; and Vote 10 Grants and Contributions substantially under spent the total authority due to \$195.2 million less in payments for Disaster Financial Assistance Arrangements than originally forecast and a carry forward of \$8.4million. However, spending for the Research Fellowships - Emergency Planning within Vote 10 exceeded the individual authority for that grant by \$105 thousand.



Table 2: Comparison of Planned to Actual Spending in 2002–03 by Capability Program (\$ millions)

Capability Program		FTEs	Operating	Capital	Grants And Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Command and Control	-Planned	7,005	973.8	416.4		1,390.2	6.5	1,383.7
	-Total Authorities	-	1,066.8	368.6		1,435.4	5.4	1,429.9
	-Actual	7,929	1,086.3	363.7		1,450.0	4.9	1,445.1
Conduct Operations	-Planned	19,270	2,889.0	788.9	203.4	3,881.2	17.2	3,864.1
	-Total Authorities	-	3,243.2	704.6	203.4	4,151.2	2.8	4,148.4
	-Actual	19,135	3,201.6	689.1	8.0	3,898.7	3.2	3,895.5
Sustain Forces	-Planned	35,148	3,923.8	810.8	20.6	4,755.2	220.6	4,534.6
	-Total Authorities	-	4,402.4	723.1	17.6	5,143.1	225.7	4,917.5
	-Actual	35,822	4,317.0	708.3	13.9	5,039.2	205.6	4,833.6
Generate Forces	-Planned	16,599	1,690.0	131.5	6.1	1,827.6	227.7	1,599.8
	-Total Authorities	-	1,853.8	116.6	6.1	1,976.6	241.5	1,735.1
	-Actual	17,462	1,884.7	114.9	6.1	2,005.7	265.5	1,740.2
Corporate Policy & Strategy	-Planned	1,855	280.9	43.8	139.0	463.7	11.1	452.6
	-Total Authorities	-	305.9	43.0	148.1	497.0	8.6	488.4
	-Actual	2,315	324.2	38.3	143.5	505.9	4.9	501.0
Totals	-Planned	79,877	9,757.5	2,191.4	369.0	12,317.9	483.1	11,834.8
	-Total Authorities	-	10,872.1	1,955.9	375.2	13,203.2	483.9	12,719.3
	-Actual	82,663	10,813.8	1,914.3	171.5	12,899.6	484.2	12,415.4
Other Revenues and Expenditures								
Spending Against the Proceeds from the Disposal of Crown Assets	-Planned							-
	-Total Authorities							(16.5)
	-Actual							(16.3)
Non-respendable Revenues	-Planned							(5.6)
	-Total Authorities							(5.6)
	-Actual							(9.4)
Costs of Services Provided by Other Departments	-Planned							389.3
	-Total Authorities							442.0
	-Actual							455.8
Net Cost of Program	-Planned							12,218.5
	-Total Authorities							13,139.2
	-Actual							12,845.6

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services), Assistant Deputy Minister (Human Resources - Military) and Assistant Deputy Minister (Human Resources Civilian). Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.


Table 2 (continued)

Note: The distribution of Planned Spending by Capability Program has been restated from the Report on Plans and Priorities for 2002-03 to reflect improved reporting for Capital expenditures and Respendable Revenue and the assignment of new units to the reporting structure. The original distribution was as follows:

2002-03 Planned Spending as per the 2002-03 RPP	Operating	Capital	Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Command and Control	1,148.6	257.2	0.0	1,405.8	(53.1)	1,352.6
Conduct Operations	2,935.5	1,029.3	203.4	4,168.2	(159.4)	4,008.8
Sustain Forces	3,993.7	107.2	20.6	4,121.4	(212.6)	3,908.8
Generate Forces	1,449.3	562.0	6.1	2,017.5	(53.1)	1,964.3
Corporate Policy & Strategy	230.3	235.8	139.0	605.0	(4.8)	600.2
Totals	9,757.5	2,191.4	369.0	12,317.9	(483.1)	11,834.8

Table 3: Historical Comparison of Planned Spending to Actual Spending by Capability Program (\$ millions)

Capability Program	Actual 2000-01 ¹	Actual 2001-02 ¹	2002-2003		
			Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending ¹
Command and Control	1,523.5	1,674.9	1,383.7	1,429.9	1,445.1
Conduct Operations	4,211.2	4,394.2	3,864.1	4,148.4	3,895.5
Sustain Forces	3,958.0	4,232.7	4,534.6	4,917.4	4,833.6
Generate Forces	1,391.0	1,486.1	1,599.8	1,735.2	1,740.2
Corporate Policy & Strategy	386.3	455.6	452.6	488.4	501.0
Total	11,470.0	12,243.5	11,834.8	12,719.3	12,415.4

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

1. Includes the spending of proceeds from the sale of surplus crown assets.

**Table 4: Revenues by Capability Program (\$ millions)**

Respendable Revenues	Actual 2000-01	Actual 2001-02	2002-2003		
			Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Command and Control	4.4	21.2	6.5	5.4	4.9
Conduct Operations	6.0	8.8	17.2	2.8	3.2
Sustain Forces	376.3	432.1	220.6	225.7	205.6
Generate Forces	11.1	16.6	227.7	241.5	265.5
Corporate Policy & Strategy	8.7	8.1	11.1	8.6	4.9
Total Respendable Revenues	406.5	486.8	483.1	483.9	484.2
Non-Respendable Revenues					
Corporate Policy & Strategy	61.9	36.4	5.6	5.6	9.4
Total Non-Respendable Revenues	61.9	36.4	5.6	5.6	9.4
Total Revenues	468.4	523.2	488.7	489.5	493.6

Source Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

The distribution of revenue by Capability Program has been restated from the Report on Plans and Priorities for 2002-03 to reflect an improved allocation methodology. The original distribution was as follows:

2002-03 Planned Revenue as per the 2002-03 RPP	Revenue
Command and Control	53.1
Conduct Operations	159.4
Sustain Forces	212.6
Generate Forces	53.1
Corporate Policy & Strategy	4.8
Totals	483.1

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)


Table 5: Statutory Payments by Capability Program (\$ millions)¹

Capability Program	Actual 2000-01	Actual 2001-02	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Command and Control	78.0	81.6	109.4	116.8	116.7
Conduct Operations	239.3	233.0	224.2	240.9	235.0
Sustain Forces	409.6	434.5	394.6	424.9	419.4
Generate Forces	158.7	190.3	191.1	203.3	211.2
Corporate Policy & Strategy	18.1	19.5	29.4	36.3	39.8
Total Statutory Payments	903.7	958.9	948.6	1,022.2	1,022.0

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

1. Statutory Payments include: Minister of National Defence - salary and motor car allowance, pensions and annuities paid to civilians, contributions to employee benefit plans for the members of the military and civilian employees, spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets, and collection agency fees.

Table 6: Transfer Payments by Capability Program (\$ millions)

Capability Programs	Actual 2000-01	Actual 2001-02	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
GRANTS					
Command and Control	-	-	-	-	-
Conduct Operations	-	-	-	-	-
Sustain Forces	0.1	3.6	0.1	0.1	0.1
Generate Forces	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Corporate Policy & Strategy	2.8	3.1	3.1	3.1	3.1 ¹
Total Grants	4.0	7.8	4.3	4.3	4.3
CONTRIBUTIONS					
Command and Control	-	-	-	-	-
Conduct Operations	108.3	168.1	203.4	203.4	8.0
Sustain Forces	21.9	18.0	20.5	17.5	13.8
Generate Forces	4.8	5.4	5.0	5.0	5.0
Corporate Policy & Strategy	106.4	125.8	135.9	145.0	140.4
Total Contributions	241.4	317.3	364.7	370.9	167.1
Total Transfer Payments	245.4	325.1	369.0	375.2	171.5

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

1. Actual spending for Research Fellowships - Emergency Planning exceeded the individual authority for that grant by \$105,000. The total for Corporate Policy and Strategy was not exceeded due to a similar reduction in the grant for the Security and Defence Forum.

**Table 7: Contingent Liabilities (\$ millions)**

Claims, Pending and Threatened Litigation	Amount of Contingent Liability		
	March 31, 2001	March 31, 2002	Current as of March 31, 2003
Litigations	2,389.5	112.2	47.2
Non-Litigations	44.0	0.3	2.5
Total	2,433.5	112.5	49.6

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

The large reduction in liabilities between March 31 2001 and March 31 2002 reflects a change in reporting policy for contingent liabilities. From 2002 onwards only those claims for which an estimated settlement value can be calculated are reported. Prior to 2002, claims for which it was not possible to estimate a settlement value were also reported and were recorded at the face value of the claim.

Table 8: External Charging Information

Name of Fee Activity	Fee Type	Fee Setting Authority	2002-03 Actual Revenue (\$000)	Estimated Full Cost to provide good or service (\$000)	Consultation and Analysis	Service Standard	Performance Results
Rental of land, buildings, space, works, equip., or supplies	O	FRPA	13,766	Depending on the type of service provided, the recoverable cost may be less than, equal to, or greater than the full cost.	The service is provided and fees set in response to individual requests. The framework for Defence managers to provide services to non-defence agencies and to recover costs is contained in DND's Provision of Services Policy, which was brought into effect by ministerial order on 22 Aug. 97. The Policy requires the service recipient to enter into a written agreement with DND, which describes the services to be provided, and the amounts to be charged, or basis of calculation of the charges.	The service standards are as negotiated with the service recipient on a case-by-case basis.	Internal Audits may be carried out to assess the accuracy and completeness of the recoveries and the Department's compliance with the terms of the agreements entered into with service recipients.
Rentals of works, machinery and equip (Canex operations)	O	MA	22				
Rentals - Married quarters	O	FRPA	84,753	There is a full cost associated with every service provided. The purpose of the full cost calculation is to measure, in the broadest accounting sense, the depletion of all resources used by Defence to provide a service (includes incremental costs). (See Note 2)		For the rental of quarters the Canadian Forces Housing Agency follows the "Regulations Respecting Charges for Family Housing" provided by the Department of National Defence and approved by Treasury Board. The appropriate shelter charge shall be	
Utilities - Married quarters	O	MA	3,459				
Rentals - Single quarters	O	FRPA	12,667				
Rentals - Garage and Trailer Space	O	FRPA	725				
Sales of utilities	O	MA	2,571				
Sales of prepared rations	O	MA	20,037				
Sales of Canadian Forces Uniforms and related items	O	MA	1,343				
Petroleum, Oil and Lubricants (PO&L) sales	O	MA	41,105				
Medical and hospital services	O	MA	539				
Inspection services	O	MA	78				



Name of Fee Activity	Fee Type	Fee Setting Authority	2002-03 Actual Revenue (\$'000)	Estimated Full Cost to provide good or service (\$'000)	Consultation and Analysis	Service Standard	Performance Results
Educational services	O	MA	5,446			established using the monthly market rental value of family housing as appraised by Canada Housing and Mortgage Corporation. The monthly shelter charge, not including parking costs and costs for fuel and utilities, shall not exceed 25 percent of the family's gross annual income.	
Services from sales to or on behalf of NATO and foreign gov'ts	O	MA	106,138				
Miscellaneous sales of goods & services	O	MA	11,940				
Parking charges for ground vehicles on DND property	O	MA	503				
Sale of Natural Gas	O	MA	12			For the Foreign Military Training (FMT) the full cost of Infrastructure and Goods & Services provided in support of the Allied Participants' training programs is recoverable from the Allied Participants. All costs are identified and	
Other initiatives less than \$100,000	O	MA	18,243				
Sales to United Nations (UN) under Letters of Assistance	O	MA	3,232				
Recovery from USAF of cost-shared North Warning System	O	MA	3,637				

Name of Fee Activity	Fee Type	Fee Setting Authority	2002-03 Actual Revenue (\$000)	Estimated Full Cost to provide good or service (\$000)	Consultation and Analysis	Service Standard	Performance Results
Recoverable services provided to Allies at Foreign Military Training in Canada	O	MA	134,181			recovered in accordance with the Department of National Defence policy as contained in the Foreign Military Training Recovery Policy Manual.	
Sale of Food Services to non-public agencies	O	MA	6,010				
Secondment of (military and civilian) personnel	O	MA	436				
Total			470,843				

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

LEGEND

Other Goods and Services O
 Federal Real Property Act FRPA
 Ministerial Authority to enter into contract MA

Notes:

- Please note that the External charging results in non-tax revenue, whether generated in Canada or abroad, from persons or organizations external to the federal government. IT DOES NOT INCLUDE: charges between departments or agencies; revenues from fines and other penalties; foreign exchange gains (losses); investment income; recoverable contributions; proceeds from the sale of real property and other surplus assets; or refunds of prior year expenditures or of payables at yearend adjustments (PAYE).
- The following indicates which costs are included in the recoverable cost calculation for each category of service:
 - Act, Regulation or Agreement: cost indicated in the Act, Regulation or Agreement; or full cost plus administrative charge if Act, Regulation or Agreement is silent;
 - Surplus Capacity: incremental cost plus administrative charge, plus portion of fixed costs up to whatever the market will pay;
 - Other Requests: full cost plus administrative charge.



Human Resource Utilization

Table 9: Civilian FTEs

Capability Program	2000-01* Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Command and Control	1,038	1,069	2,188	2,281
Conduct Operations	419	437	422	399
Sustain Forces	13,667	14,132	13,649	13,618
Generate Forces	3,204	3,470	3,352	3,453
Corporate Policy & Strategy	950	955	922	1,285
Total	19,278	20,063	20,533	21,036

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian)

Note:

1) * CSE FTEs not included. The exclusion of CSE FTEs in fiscal years 2000/01 (Actual) was based on the understanding that only employees as defined by the Public Service Employee Act (PSEA) were to be included. During the 2001/02 DPR creation process decision made to include CSE FTEs for future years.

Table 10: Military (Regular Force) FTEs

Capability Program	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Command & Control	5,969	5,850	5,973	5,616
Conduct Operations	20,179	18,459	18,848	18,736
Sustain Forces	20,484	21,054	21,499	22,204
Generate Forces	11,306	12,972	13,247	14,009
Corporate Policy & Strategy	914	914	933	1,030
Total	58,852	59,249	60,500	61,595

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources - Military)

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Table 11: Combined Civilian and Military (Regular Force) FTEs by Capability Program

Capability Program	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03	
			Planned	Actual
Command & Control	7,007	6,919	8,161	7,897
Conduct Operations	20,598	18,896	19,270	19,135
Sustain Forces	34,151	35,186	35,148	35,822
Generate Forces	14,510	16,442	16,599	17,462
Corporate Policy & Strategy	1,864	1,869	1,855	2,315
Total	78,130	79,312	81,033	82,631

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources - Military) & Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian).

Note: CSE staff included in total but not in breakdown.

**Table 12: Summary of Civilian FTEs by Occupational Category as at March 31, 2003**

Occupational Category	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03 Actual
OIC Appointments	1	3	3
Executive	82	95	115
Scientific and Professional	1,601	1,723	1,669
Administrative and Foreign Service	3,027	3,986	4,006
Technical	1,847	2,055	2,025
Administrative Support other than Clerical	953	865	743
Clerical and Regulatory	3,298	3,503	3,399
Operational other than General Labour and General Services	2,429	2,326	2,252
General Labour and Trades	3,290	3,039	3,071
General Services	2,750	2,468	2,347
Other (Students, Minister's Staff, Unknown)	Note 1	Note 1	291
Communications Security Establishment staff	Note 2	Note 2	1,115
Total	19,278	20,063	21,036

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources –Civilian)

Note:

1) Other category was not separated in these fiscal years.

2) CSE not included in 2000-01 but included in 2001-02.


Table 13: Summary of Military (Regular Force) FTEs by Rank

	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03 Actual
Officers			
General/Lieutenant-General; Admiral/Vice-Admiral*	10	10	12
Major-General; Rear-Admiral	20	19	19
Brigadier-General; Commodore	46	45	44
Colonel; Captain (Navy)	278	299	300
Lieutenant-Colonel; Commander	947	998	1,052
Major; Lieutenant-Commander	3,031	3,099	3,152
Captain; Lieutenant (navy)	6,000	5,878	5,843
Lieutenant, Second Lieutenant; Acting Sub-Lieutenant, Sub-Lieutenant	1,406	1,478	1,627
Officer Cadet; Naval Cadet	1,666	1,650	1,808
Sub-total (Officers)	13,404	13,476	13,857
Non-Commissioned Members (NCMs)			
Chief Warrant Officer; Chief Petty Officer 1 st Class	602	626	644
Master Warrant Officer; Chief Petty Officer 2 nd Class	1,701	1,737	1,769
Warrant Officer; Petty Officer 1 st Class	3,579	3,626	3,640
Sergeant; Petty Officer 2 nd Class	6,683	6,678	6,717
Master Corporal, Corporal; Master Seaman, Leading Seaman	27,546	26,713	26,058
Private, Private Recruit; Seaman, Ordinary Seaman	5,336	6,393	8,909
Sub-total (NCMs)	45,447	45,773	47,737
Total	58,851	59,249	61,594

Source: Assistant Deputy Minister (Human Resources – Military)

Note:

* Several General and Flag officers are employed in positions outside of the Canadian Forces, such as the United Nations, and the North Atlantic Treaty Organization command positions, and positions in other federal government departments and agencies.

Capital Projects by Capability Program

Table 14: Status Summary of Capital Projects (Equipment) Spending Over \$30 Million (\$ millions)

Project Number	Capability Programs	Project Phase	Estimated Total Cost RPP 2002-03	Current Estimated Cost	Previous Expenditures	Planned Expenditures 2002-03	Actual Expenditures 2002-03	Variance	Capitalized Expenditures 2002-03
Command And Control									
295	Aurora Communication Management System Replacement	Implementation	57.63	95.20	-	19.89	11.42	8.47	11.42
317	Aurora Electro-Optical System Replacement	Implementation	46.92	46.90	-	8.93	-	8.93	-
423	Aurora - Electronic Support Measures (B)	Implementation	177.21	177.20	-	12.88	0.01	12.87	0.01
428	Aurora - Imaging Radar Acquisition (B)	Implementation	255.12	255.10	0.03	14.97	2.28	12.69	2.28
1399	North American Air Defence Modernisation	Close-Out	1,055.26	1,058.90	1,057.20	0.39	1.76	(1.37)	1.76
1574	Tactical Command Control & Communication System	Implementation	1,927.70	1,927.70	1,795.50	104.99	39.62	65.38	14.25
1656	Land Forces Command System	Implementation	175.12	178.40	153.00	18.10	9.20	8.90	9.20
1772	Maritime Command Operational Information Network	Closed	33.42	33.42	33.09	0.30	-	0.30	-
2040	Search And Rescue Satellite	Close-Out	65.53	64.52	64.35	0.14	0.10	0.04	0.10
2066	Land Tactical Electronic Warfare Improvements	Close-Out	77.38	75.90	73.60	0.60	0.82	(0.22)	0.82
2370	Cc130 - Avionics Update	Close-Out	91.41	92.00	83.10	4.06	4.80	(0.74)	2.12
2371	Advanced Aircraft Navigation System	Implementation	97.80	106.70	13.10	31.37	16.29	15.08	16.01
2471	High Arctic Data Communication System	Implementation	30.77	27.66	21.73	3.41	1.20	2.21	1.20
2526	Region/Sector Air Operations Centre Project	Implementation	116.22	103.20	76.30	7.65	1.37	6.28	1.37

101

2475	Defence Message Handling System	Implementation	132.94	87.95	38.84	22.19	19.04	3.15	19.04
------	---------------------------------	----------------	--------	-------	-------	-------	-------	------	-------

103



Table 15: Details of Capital Projects (Construction) - Spending Over \$60 Million (\$ millions)

Work Breakdown Structure Number	Project Title	Base	Total Project Amount	Past Year Expenditures	02/03 Planned	02/03 Actual Expenditures	Planned Future 5-yr Expenditures
00000344	Training Area Sedimentation Remediation	Gagetown	108.36	2.00	1.01	0.00	106.36
00004360-99	FMF Cape Breton	Esquimalt	91.58	17.93	14.20	8.39	65.26
00000248	Héberger 5e Brigade	Valcartier	91.60	3.63	0.25	0.25	87.72
Total			291.54	23.56	15.46	8.64	259.34

Source: Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment)

Note: Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Table 16: Status Summary of Major Crown Projects and Major Capital Projects (Equipment)

Status summary of major crown projects available on-line at:

www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/ssmcp_e.asp.

Status of large major capital projects (equipment) available on-line at:

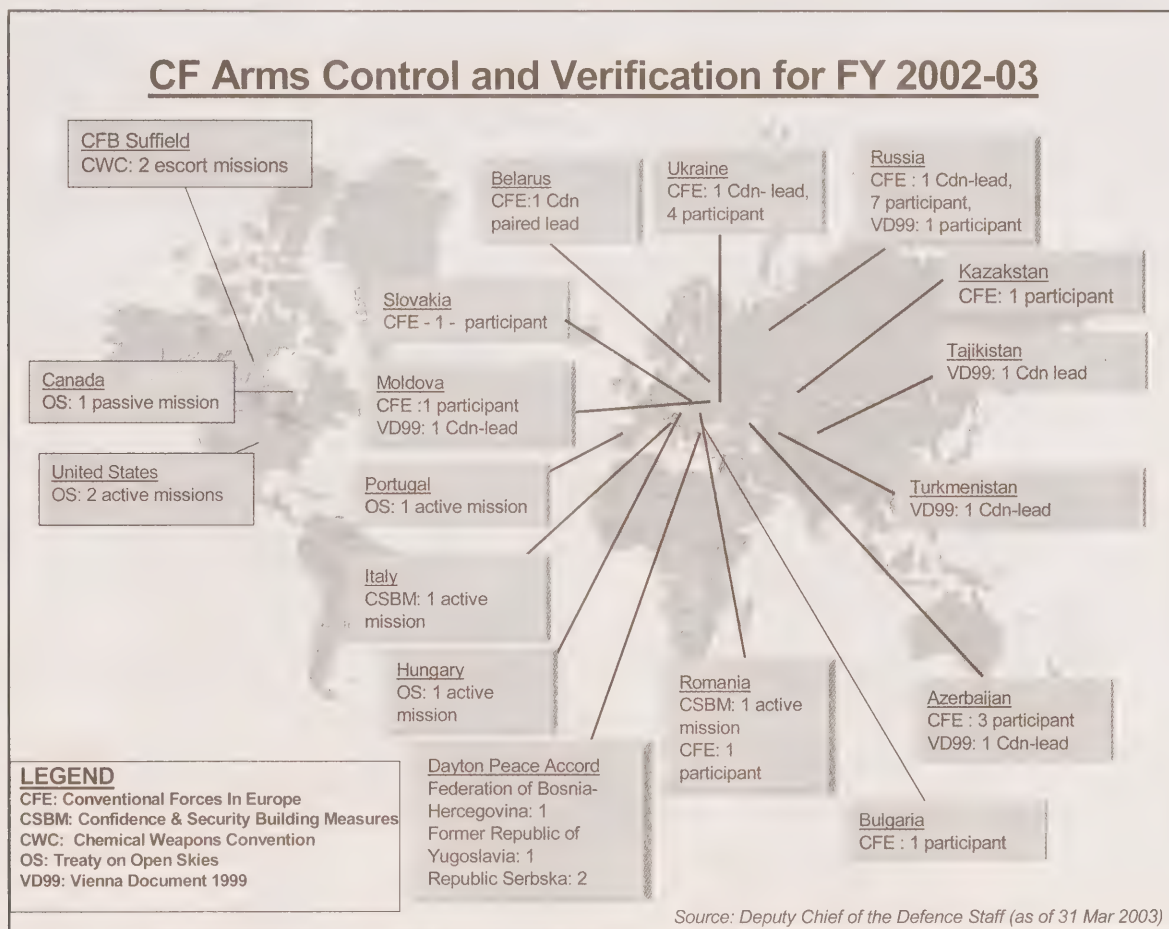
www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/srlmp_e.asp.



PART VII: OTHER INFORMATION

Canadian Forces Arms Control and Verification Missions

Canada is a signatory of various treaties and agreements, including the Conventional Forces in Europe Treaty, the 1999 Vienna Document, the Dayton Peace Accords, the Chemical Weapons Convention and the Treaty on Open Skies. The CF were actively involved in a range of operations in support of Canada's political and legal obligations and rights under these treaties and agreements, as illustrated in the chart below. These missions involved ground and air inspections, evaluations and observation teams deployed across Central and Eastern Europe, Russia, the Caucasus and the former Soviet Republics of Central Asia.



Note: An "Active Skies Mission" is the right of a State Party to the Treaty on Open Skies to conduct an observation mission over the territory of another State Party. A "Passive Skies Mission" is the obligation of a State Party to the Treaty on Open Skies to receive and escort another State Party conducting an observation mission over its own territory.



Conventional Forces in Europe (CFE) inspections included:

- 3 Canadian-led inspections to Russia, Ukraine and Belarus; and,
- 19 as a participant in multinational inspection teams, including nine times to Russia, three times to Azerbaijan and the Ukraine, and once each to Bulgaria, Kazakhstan, Moldova and Slovakia.

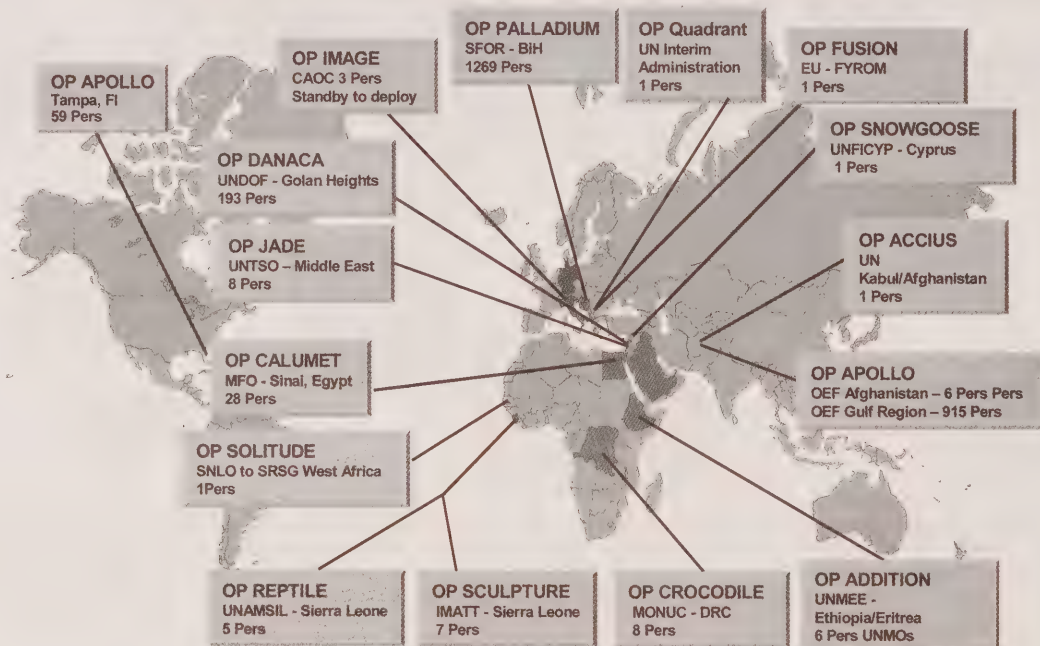
Vienna Document 1999 inspections and related Confidence and Security Building Measures included:

- three Canadian-led inspections to Moldova, Tajikistan, Turkmenistan;
- two confidence and security building visits to Italy and Romania; and,
- one as a participant in a multinational team to Azerbaijan.

The Dayton Peace Accord inspections included three Article VI Inspections to the Federation of Bosnia and Herzegovina, the Former Republic of Yugoslavia and Republic Serbska. The Chemical Weapons Convention inspections included two escort missions to CFB Suffield, in Alberta. Under the Treaty on Open Skies, one passive mission was conducted over Canada and four active missions were conducted, two in the U.S. and one each in Portugal and Hungary.

Canadian Forces International Operations

CF International Deployments for FY 2002-03



MISSIONS: 14 active, 1 Stand by

PERSONNEL: 2,511

Source: Deputy Chief of the Defence Staff (as of 31 Mar 2003)



Africa

United Nations Mission in Ethiopia and Eritrea (UNMEE) - Operation ADDITION

The mandate of UNMEE is to supervise the cease-fire between Ethiopia and Eritrea, to monitor the redeployment of Ethiopian and Eritrean forces, and to deploy UN Military Observers in the Temporary Security Zone. The CF provided five UN Military Observers and a senior staff officer to UNMEE Headquarters in Asmara, Eritrea, co-ordinating the work of the mission's Military Observers. Canada's contribution to UNMEE ceased in June 2003.

United Nations Mission in Sierra Leone (UNAMSIL) - Operation REPTILE

The mandate of UNAMSIL is to co-operate with the Government of Sierra Leone and the other signatories to the peace agreement and to help them implement the terms of the agreement and to assist with the disarmament, demobilization and reintegration of combatant forces. The CF provided UNAMSIL with five officers who serve as UN Military Observers.

International Military Advisory and Training Team (IMATT) Sierra Leone - Operation SCULPTURE

The mandate of the IMATT Sierra Leone is to provide advice and training to help the Government of the Republic of Sierra Leone build new, effective armed forces. The CF contributes seven personnel to this mission.

United Nations Observer Mission in the Democratic Republic of the Congo (MONUC)- Operation CROCODILE

The mandate of MONUC is to monitor and investigate violations of the Ceasefire Agreement. Canada provides eight staff officers to the UN Headquarters in Kinshasa. Canada's commitment is currently indefinite.

United Nations Mission in West Africa (Senegal, Nigeria, and Cameroon)- Operation SOLITUDE

A UN-mandated Mixed Commission has been sent to West Africa to resolve a dispute between Cameroon and Nigeria on the sovereignty of the Bakassi Peninsula. Canada has committed a Colonel who is serving as the Senior Military Liaison Officer to the Special Representative to the Secretary General to West Africa. He departed on 23 March 2003 for the yearlong task.

Arabian Gulf and Asia

The Multinational Coalition Against Terrorism - Operation APOLLO

The CF have been involved in the U.S.-led campaign against terrorism since October 2001. Since then, some 7000 CF personnel have been involved. The CF contribution to the campaign includes such units and formations as:

- The Canadian Naval Task Group, on station in the Arabian Sea, may comprise patrol frigates, a replenishment ship and a destroyer.



- A Long-Range Patrol Detachment, comprising two CP-140 Aurora maritime patrol and surveillance aircraft, operates in the Arabian Gulf region.
- A Tactical Airlift Detachment, comprising three CC-130 Hercules transport aircraft, employed primarily in the delivery of humanitarian relief and supplies to the people of Afghanistan, as well as to support coalition forces.

The CF units and formations committed to Operation APOLLO are organized under the Commander, Joint Task Force South West Asia (JTFSWA), a general officer (Brigadier-General or Commodore). The JTFSWA has a headquarters unit, the Canadian National Command Element (NCE), located at MacDill Air Force Base near Tampa Florida. The NCE links the Chief of the Defence Staff in Ottawa with the U.S. senior leadership, and with the various CF units assigned to Operation APOLLO. Additional details can be found under Part II of this report.

United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA) - Operation ACCIUS

Established on March 28, 2002 UNAMA, is a civilian-led mission responsible for the planning and conduct of all UN activities in Afghanistan, particularly political affairs and relief, recovery and reconstruction activities in coordination with the Afghan Transitional Authority. Canada's contribution includes a Lieutenant-Colonel who is employed as one of three military advisors to Mr. Brahimi, the Special Representative to the Secretary General, in Kabul, Afghanistan. His duties include liaison with International Security Assistance Force and coalition personnel based in Afghanistan.

Central America and the Caribbean

There were no missions in Central America or the Caribbean in 2002-03.

Europe

North Atlantic Treaty Organization (NATO) Stabilization Force - Operation PALLADIUM

The CF contribution to the peace operations in Bosnia-Herzegovina as part of NATO's Stabilization Force consists of 1,227 Canadians serving in the Task Force in command and support elements, an infantry battle group and a helicopter detachment. Their mission is to support the United Nations in deterring hostilities, establishing a secure environment, and monitoring the peace.

European Union Mission in the Former Yugoslavian Republic of Macedonia – Operation FUSION

Canada contributed a Lieutenant-Colonel as Executive Assistant to the Commander of the EU-led security mission in Macedonia. The Lieutenant-Colonel was deployed from March 26, 2003 to May 13, 2003.



United Nations Mission in Kosovo (UNMIK) - Operation QUADRANT

The mandate of UNMIK is to establish a civilian presence in Kosovo and to establish an interim civilian administration in the province, headed by UN officials and designed to move the Kosovar people toward substantial autonomy. The CF provided one officer to serve with the UN Mission Interim Administration in Kosovo. The last Canadian returned to Canada in late August 2002 and the mission officially closed in September of that year.

North Atlantic Treaty Organization (NATO) Air Campaign - Operation IMAGE

Canada has supported *Operation IMAGE*, which provides for the command and control of air assets over the Balkans region, since the Kosovo air campaign in 1999. Since the establishment of the Combined Air Operations Centre (CAOC) #5 in Poggio Renatico, Italy, in September 2001, Canada has reduced its contribution to this operation to four staff officers on standby, who are maintained on 20 days' notice to deploy.

Middle East

United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO) - Operation JADE

The mandate of UNTSO is to observe and maintain the cease-fire and to assist the parties in supervising the application and observance of the General Armistice Agreement concluded separately between Israel, Egypt, Lebanon, Jordan and Syria. The CF has eight personnel deployed. In the fall of 2002, a Lieutenant-Colonel was deployed as the Military Advisor to the United Nations Special Co-ordinator to the Occupied Territories (UNSCO).

United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF) - Operation DANACA

The UN mandate is to supervise the cease-fire between Israel and Syria, to supervise the redeployment of Israeli and Syrian forces, and to establish an area of separation according to the disengagement agreement. Canada provides 193 personnel primarily for supply, transport, and maintenance support, as well as communications detachments to all UN Disengagement Observer Force units.

Multinational Force and Observers - Operation CALUMET

The mandate of the Multinational Force and Observers in the Sinai, a non-UN mission, is to supervise the provisions of the peace treaty between Israel and Egypt in accordance with the Camp David Accord. Tasks include operating a series of observation and command posts and checkpoints, as well as verifying the adherence of the parties to the treaty. The CF provides the Force Commander and 30 personnel to the headquarters staff.

United Nations Peacekeeping Force in Cyprus (UNFICYP) - Operation SNOWGOOSE

The UN mandate is to maintain the 1974 ceasefire and restore normal conditions in the country. The CF provides one intelligence officer at the rank of Captain to the information cell of the UN Mission headquarters.



Canadian Forces Operations in North America

Since the fall of 2001, in the wake of the terrorist attacks of September 11th, Canada's air forces have participated in Operation NOBLE EAGLE, a bi-national Air Defence Operation under the auspices of NORAD. The purpose of this operation is to enhance the safety and security of North American airspace. The CF has flown over 2,300 missions in support of this operation.

Canadian Forces Domestic Operations

The Canadian Forces provided support to the G8 Summit, hosted in Kananaskis, Alberta from 26 to 28 June 2002, through Operation GRIZZLY. This operation was the largest domestic operation conducted by the CF in 2002-03. In total, close to 6,000 troops and hundreds of vehicles and aircraft were deployed in support of the Summit. Additional details may be found under Part II of this report.

The most current information on CF operations is available on-line at:
www.forces.gc.ca/site/operations/current_ops_e.asp.



Canadian Forces International Operations Costs

Operations	Planned Costs RPP 2002-03		Actual Costs 2002-2003 (\$millions)			
	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Full DND Cost	Incremental DND Cost	Est UN Revenue to CRF	Est UN/MFO Revenue to DND
Europe						
SFOR - OP PALLADIUM (Bosnia) (NATO) (1)	455.1	162.9	472.9	180.7		
OP QUADRANT (Albania, UNMIK, UNMACC)	0.8	0.4	0.8	0.4		
OP IMAGE	0.2	0.1	0.2	0.1		
OP ARTISAN (UN ALBANIA)	0.0	0.0	.1	.1		
EU Mission FYROM – OP FUSION			0.0	0.0		
SUB-TOTAL	456.1	163.4	474	181.3		
ASIA						
Op APOLLO	251.7	180.6	709.1	233.5		
Op ATHENA – ISAF (Kabul, Afghanistan) (2)			0	0		
UNAMA (Kabul, Afghanistan)			.2	.1		
SUB-TOTAL			709.3	233.6		
MIDDLE EAST						
UNDOF - OP DANACA (Golan Heights)	29.6	8.0	29.6	8.0		
MFO (Multinational Force & Observers) - OP CALUMET (Sinai) non-UN	3.0	0.5	3.0	0.5		
UNTSO (Middle East)	1.5	0.7	1.5	0.7		
UNFICYP – OP SNOWGOOSE (Cyprus)	0.3	0.1	0.3	0.1		
SUB-TOTAL	34.4	9.3	34.4	9.3		
AFRICA						
UNAMSIL – OP REPTILE (Sierra Leone)	0.6	0.2	0.6	0.2		
IMATT - OP SCULPTURE (Sierra Leone)	4.0	0.4	4.0	0.4		
MONUC – OP CROCODILE (DRC)	1.3	0.3	1.3	0.3		
UNMEE - OP ADDITION (Ethiopia/Eritrea)	1.0	0.5	1.0	0.5		
UNSRSG WEST AFRICA – OP SOLITUDE			0.0	0.0		
OP CARAVAN – (DRC)			0.0	0.0		
SUB-TOTAL	6.9	1.4	6.9	1.4		
Revenue and Recoveries from the UN						
					4.5	6
TOTAL - OPERATIONS			1224.6	425.6		

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)

Notes:

1. Operation Palladium cost estimates will be subject to a future detailed cost review due to changes in the concept of operations for this mission.

2. Canada has committed to contribute to Operation Athena, the International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan that is just beginning. Costs for this operation, to commence in August 2003, may still need augmentation/adjustment.



Recognizing Individual and Team Achievements

A complete listing of Honours, Awards and External Awards Recipients may be found on the internet at: www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/awardse.asp.

Statutes, Regulations and Orders

The Minister of National Defence is assigned relevant responsibilities in the administration of the following legislation and regulations:

- *Aeronautics Act*;
- *Auditor General Act*;
- *Access to Information Act*;
- *Canada Elections Act* S.C. 2000 C. 9 (Under the general direction of the Chief Electoral Officer, DND administers the Special Voting Rules (Part II of the Act) as they relate to Canadian Forces electors.);
- *Canadian Environmental Assessment Act*;
- *Canadian Environmental Protection Act 1999*;
- *Canada Evidence Act*;
- *Canada Labour Code, Part II*;
- *Canadian Forces Superannuation Act*;
- *Controlled Access Zone Order* (Halifax, Esquimalt and Nanoose Harbours) - was made by the Governor in Council on 12 December 2002;
- *Defence Services Pension Continuation Act*;
- *Department of Public Works and Government Services Act*;
- *Emergencies Act*;
- *Emergency Preparedness Act*;
- *Employment Equity Act*;
- *Fisheries Act*;
- *Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act*;
- *National Defence Act*;
- *Official Languages Act*;
- *Pension Benefits Division Act*;
- *Queen's Regulations and Orders for the Canadian Forces*;
- *Privacy Act*;
- *Visiting Forces Act*; and,
- Governor-In-Council Order excluding DND and the CF from the *Nuclear Safety and Control Act* and regulations made pursuant to that Act.

Minister National Defence





Contacts for more information about this report

Performance Information

Lieutenant-General G.E.C. Macdonald
Vice Chief of the Defence Staff
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-6055

Facsimile: (613) 992-3945

Financial Information

Mr. R.G. Monette
Assistant Deputy Minister Finance and
Corporate Services
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-5669

Facsimile: (613) 992-9693

General Inquiries

Public Inquiries Office
Assistant Deputy Minister Public Affairs
National Defence Headquarters
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Telephone: (613) 995-2534

Facsimile: (613) 995-2543

<mailto:information@forces.gc.ca>

Internet sites on the World Wide Web

Department of National Defence

www.forces.gc.ca

Defence Plan On-Line

www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_e.asp

Defence Planning and Management

www.vcds.forces.gc.ca/dpm/

Office of Critical Infrastructure Protection
and Emergency Preparedness

www.ocipep-bpiepc.gc.ca/

Communications Security Establishment

www.cse.dnd.ca/

Defence Research & Development
Canada

www.drdc.dnd.ca/

National Search and Rescue Secretariat

www.nss.gc.ca/

Office of the Judge Advocate General

www.forces.gc.ca/jag/welcome_e.html

Office of the Ombudsman for National
Defence and the Canadian Forces

www.ombudsman.forces.gc.ca/



Personnes-ressources capables de donner des renseignements sur le présent rapport

Renseignements sur le rendement

Lieutenant-général G.E.C. Macdonald
Vice-chef d'état-major de la Défense
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Renseignements d'ordre financier

M. R.G. Monette
Sous-ministre adjoint (Finances et Services
du Ministère)
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Renseignements généraux

Bureau des renseignements pour le public
Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Sites Internet

Ministère de la Défense nationale :
Plan de la Défense en ligne :
Planification et gestion de la Défense :

Bureau de la protection des
infrastructures essentielles et de la
protection civile :

Centre de la sécurité des
télécommunications :

Recherche et développement pour la
défense Canada :

Secrétariat national Recherche et
sauvetage :

Cabinet du juge-avocat général :
Bureau de l'Ombudsman de la Défense
nationale et des Forces canadiennes :

Renseignements sur le rendement

Lieutenant-général G.E.C. Macdonald
Vice-chef d'état-major de la Défense
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Renseignements d'ordre financier

M. R.G. Monette
Sous-ministre adjoint (Finances et Services
du Ministère)
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Renseignements généraux

Bureau des renseignements pour le public
Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Sites Internet

Ministère de la Défense nationale :
Plan de la Défense en ligne :
Planification et gestion de la Défense :

Bureau de la protection des
infrastructures essentielles et de la
protection civile :

Centre de la sécurité des
télécommunications :

Recherche et développement pour la
défense Canada :

Secrétariat national Recherche et
sauvetage :

Cabinet du juge-avocat général :
Bureau de l'Ombudsman de la Défense
nationale et des Forces canadiennes :

www.ombudsman.forces.gc.ca/

www.forces.gc.ca/jag

www.nss.gc.ca/

www.drdc.dnd.ca/

www.cse.dnd.ca/

www.oclpdp-bpiepc.gc.ca/

www.vcds.forces.gc.ca/dpm/

www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_f.asp

www.forces.gc.ca

information@forces.gc.ca

Téléphone : (613) 995-2534
Télécopieur : (613) 995-2543
Adresse Internet :

Téléphone : (613) 992-5669
Télécopieur : (613) 992-9693

Téléphone : (613) 992-6055
Télécopieur : (613) 992-3945



Reconnaissance des réalisations individuelles et collectives

La liste complète des récipiendaires de décorations et de titres honorifiques internes ou de récompenses de l'extérieur peut être consultée à l'adresse suivante : www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/awardsf.asp.

Lois, règlements et ordonnances

Le ministre de la Défense nationale assume certaines responsabilités relativement à l'administration des lois et règlements suivants :

- Accès à l'information, Loi sur l'.
- Aéronautique, Loi sur l'.
- Code canadien du travail, partie II.
- Continuation de la pension des services de défense, Loi sur la.
- Défense nationale, Loi sur la.
- Équité en matière d'emploi, Loi sur l'.
- Évaluation environnementale, Loi canadienne sur l'.
- Forces étrangères présentes au Canada, Loi sur les.
- Langues officielles, Loi sur les.
- Loi électorale du Canada L.C. 2000, ch. 9 (Sous la gouverne du Directeur général des élections, le ministère de la Défense nationale administre les Règles électorales spéciales [partie II de la Loi] qui concernent les électeurs membres des Forces canadiennes.);
- Mesures d'urgence, Loi sur les.
- Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, Loi sur le.
- Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes;
- Partage des prestations de retraite, Loi sur le.
- Pêches, Loi sur les.
- Pension de retraite des Forces canadiennes, Loi sur la.
- Preuve au Canada, Loi sur la.
- Protection civile, Loi sur la.
- Protection de l'environnement (1999), Loi canadienne sur la.
- Protection des renseignements personnels, Loi sur la.
- Saisie-arrest et la distraction de pensions, Loi sur la.
- Vérificateur général, Loi sur le.
- Décret du gouverneur en conseil soustrayant le MDN et les FC à la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires et aux règlements d'application de cette loi;
- Décret sur les zones d'accès contrôlé (ports de Halifax, d'Esquimalt et de Nanoose) – Ce décret a été pris par le gouverneur en conseil le 12 décembre 2002.



Coûts des opérations internationales des Forces canadiennes

Opérations	Coûts prévus pour 2002-2003 dans le RPP		Coûts réellement engagés en 2002-2003 (en millions de dollars)			
	Coût complet pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN	Coût complet pour le MDN	Coût différentiel pour le MDN	Revenus comptabilisés de l'ONU versés au Trésor	Revenus comptabilisés de l'ONU/la FMO versés au MDN
Europe	SFOR – Op Palladium (Bosnie) (OTAN) (1)	455,1	162,9	472,9	180,7	
	Op Quadant (Albanie, MINUK, UNMACC)	0,8	0,4	0,8	0,4	
	Op Image	0,2	0,1	0,2	0,1	
	Op Artisan (Albanie, ONU)	0,0	0,0	0,1	0,1	
	Mission de l'UE en ex-Yougoslavie – Op Fusion			0,0	0,0	
	TOTAL PARTIEL	456,1	163,4	474	181,3	
	ASIE					
	Op Apollo	251,7	180,6	709,1	233,5	
	Op Athena – FIAS (Kaboul, Afghanistan) (2)			0	0	
	MANUA (Kaboul, Afghanistan)			0,2	0,1	
MOYEN-ORIENT	FNUOD – Op Danaca (plateau du Golan)	29,6	8,0	29,6	8,0	
	FMO (Force multinationale et Observateurs) – Op Calumet (Sinaï) [ne fait pas partie des missions de l'ONU]	3,0	0,5	3,0	0,5	
	ONUST (Moyen-Orient)	1,5	0,7	1,5	0,7	
	UNFICYP – Op Snowgoose (Chypre)	0,3	0,1	0,3	0,1	
	TOTAL PARTIEL	34,4	9,3	34,4		
	AFRIQUE					
	MINUSIL – Op Repite (Sierra Leone)	0,6	0,2	0,6	0,2	
	IMATT – Op Sculpture (Sierra Leone)	4,0	0,4	4,0	0,4	
	MONUC – Op Crocodile (RDC)	1,3	0,3	1,3	0,3	
	MINUEE – Op Addition (Ethiopie/Érythrée)	1,0	0,5	1,0	0,5	
TOTAL PARTIEL	RSSG de l'ONU en Afrique occidentale – Op Solitude			0,0	0,0	
	Op Caravan – (RDC)			0,0	0,0	
	TOTAL PARTIEL	6,9	1,4	6,9	1,4	
	Revenus et recouvrements perçus de l'ONU				4,5	6
	TOTAL – OPÉRATIONS			1224,6	425,6	

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Remarques :

1. Les coûts estimatifs de l'Op Palladium feront ultérieurement l'objet d'un examen approfondi qui permettra d'obtenir des coûts détaillés, de manière à tenir compte des modifications apportées au concept des opérations prévues pour cette mission.

2. Le Canada s'est engagé à lancer l'opération Athena au profit de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) établie en Afghanistan. Comme l'opération ne démarre qu'en août 2003, il se pourrait que les coûts soient augmentés ou réduits.



Opérations des Forces canadiennes en Amérique du Nord

Depuis l'automne de 2001, dans la foulée des attentats terroristes du 11 septembre, la Force aérienne du Canada participe à l'opération *Noble Eagle*. Cette opération binationale de défense aérienne sous l'égide du NORAD a été lancée pour mieux sécuriser l'espace aérien de l'Amérique du Nord. À ce jour, les aéronefs des FC ont effectué plus de 2 300 missions dans le cadre de cette opération.

Opérations nationales des Forces canadiennes

Le Canada a été l'hôte du Sommet du G8 à Kananaskis (Alberta) du 26 au 28 juin 2003, et les Forces canadiennes y ont apporté leur concours. L'opération, baptisée *Operation Grizzly*, a été l'activité la plus importante que les FC ont menée au pays en 2002-2003. En tout, près de 6 000 militaires et des centaines de véhicules et d'aéronefs ont été déployés pour rendre possible la tenue du Sommet. Voir les détails à la partie II.

Les renseignements les plus récents sur les opérations courantes des FC sont accessibles en ligne www.forces.gc.ca/site/operations/current_ops_f.asp.



ramené sa contribution à quatre officiers d'état-major, qui sont prêts à se déployer dans un délai de préavis de 20 jours.

Moyen-Orient

Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST) – Opération Jade

Le mandat de l'ONUST consiste à observer et à faire respecter le cessez-le-feu ainsi qu'à aider les parties à superviser l'application et le respect de la Convention d'armistice général conclue séparément entre Israël, l'Égypte, le Liban, la Jordanie et la Syrie. Les FC maintiennent huit conseillers militaires auprès du Coordonnateur spécial des Nations Unies dans les territoires occupés (UNSCO).

Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD) – Opération Danaca

Le mandat de la FNUOD consiste à superviser le cessez-le-feu entre Israël et la Syrie ainsi que le redéploiement des forces israéliennes et syriennes, et à établir une zone tampon, conformément à l'accord de désengagement. Le Canada fournit 193 militaires, dont la plupart sont affectés à l'approvisionnement, au transport et à la maintenance. Les autres font partie des détachements des communications prêts aux unités de la FNUOD.

Force multinationale et Observateurs (FMO) – Opération Calumet

La mission de la Force multinationale et Observateurs au Sinaï, qui ne relève pas de l'ONU, a pour mandat de superviser l'application du traité de paix conclu entre Israël et l'Égypte, conformément aux Accords de Camp David. Parmi les tâches confiées à la FMO, mentionnons la mise sur pied de postes d'observation, de commandement et de contrôle ainsi que la surveillance de l'observation des dispositions des Accords par toutes les parties. Les FC fournissent le commandant de la Force et 30 militaires à l'état-major du quartier général.

Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) – Opération Snowgoose

Mandatee par les Nations Unies, l'UNFICYP est chargée de faire respecter le cessez-le-feu de 1974 et de favoriser le retour à des conditions normales dans le pays. Un officier canadien du renseignement avec le grade de capitaine travaille à la section du renseignement, au quartier général de la mission onusienne.



Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) – Opération Accius

La MANUA a été mise sur pied le 28 mars 2002. Dirigée par des civils, elle est chargée de planifier et de réaliser toutes les activités onusiennes en Afghanistan, particulièrement les affaires politiques et les activités de secours, de récupération et de reconstruction, en collaboration avec l'Autorité de transition en Afghanistan. Le Canada a détaché un lieutenant-colonel auprès de M. Brahimi, le représentant spécial auprès du Secrétaire général. Ce Canadien est l'un des trois conseillers militaires du RSSG à Kaboul, la capitale afghane. Il s'occupe notamment d'assurer la liaison avec la Force internationale d'assistance à la sécurité et le personnel de la coalition qui mène des opérations en Afghanistan.

Amérique centrale et Caraïbes

Aucune mission n'a été effectuée en Amérique centrale ou dans les Caraïbes en 2002-2003.

Europe

Force de stabilisation de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) – Opération Palladium

Les FC effectuent des opérations de paix en Bosnie-Herzégovine dans le cadre de la Force de stabilisation de l'OTAN. Elles fournissent à la Force opérationnelle 1 227 Canadiens qui sont affectés aux éléments nationaux de commandement et de soutien, au groupement tactique d'infanterie ou au détachement d'hélicoptères. La mission du contingent canadien est d'appuyer les Nations Unies pour décourager les hostilités, établir un climat de sécurité et surveiller la paix.

Mission de surveillance de l'Union européenne dans l'ex-République yougoslave de Macédoine – Opération Fusion

Le Canada a affecté un lieutenant-colonel à titre de chef de cabinet du commandant de la mission de sécurité conduite par l'Union européenne (UE) en Macédoine. L'officier canadien est resté en fonction du 26 mars au 13 mai 2003.

Mission d'administration intermédiaire des Nations Unies au Kosovo (MINUK) – Opération Quadrant

La MINUK a pour mandat d'établir une présence civile au Kosovo et d'y mettre sur pied une administration civile provisoire, dirigée par des fonctionnaires de l'ONU et destinée à assurer graduellement une large autonomie aux occupants de cette province. Les FC ont affecté un officier à cette mission. Le dernier Canadien est rentré au pays à la fin d'août 2002, et la mission a officiellement pris fin en septembre de la même année.

Campagne aérienne de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) – Opération Image

Le Canada a appuyé l'opération *Image*, dont l'objectif est d'assurer le commandement et le contrôle des ressources aériennes dans la région des Balkans depuis la fin de la campagne aérienne du Kosovo, survenue en 1999. À l'occasion de la mise sur pied du centre combiné d'opérations aériennes (CAOC) 5 à Poggio Renatico (Italie), en septembre 2001, le Canada a



Équipe militaire internationale consultative en matière d'instruction (IMATT) en Sierra Leone – Opération Sculpture

La mission de l'IMATT en Sierra Leone consiste à conseiller le gouvernement sierra-léonais et à lui prêter assistance en matière d'instruction afin de créer des forces armées efficaces pour la République de Sierra Leone. Les FC fournissent sept militaires à cette mission.

Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) – Opération Crocodile

Le mandat de la MONUC consiste à surveiller la mise en œuvre de l'accord de cessez-le-feu et à faire enquête sur d'éventuelles violations. Le Canada, qui fournit huit officiers d'état-major au quartier général de l'ONU, à Kinshasa, n'a fixé aucun terme à sa contribution pour le moment.

Mission des Nations Unies en Afrique de l'Ouest (Sénégal, Nigéria et Cameroun) – Opération Solitude

Une commission mixte mandatée par l'ONU a été dépêchée en Afrique occidentale pour régler un conflit entre le Cameroun et le Nigéria au sujet de la souveraineté de la péninsule de Bakassi. Le Canada a affecté à la commission un colonel ayant statut d'officier supérieur de liaison auprès du représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies pour l'Afrique occidentale. Cet officier est parti le 23 mars 2003 pour une affectation d'un an.

Golfe Arabo-Persique et Asie

Coalition multinationale contre le terrorisme – Opération Apollo

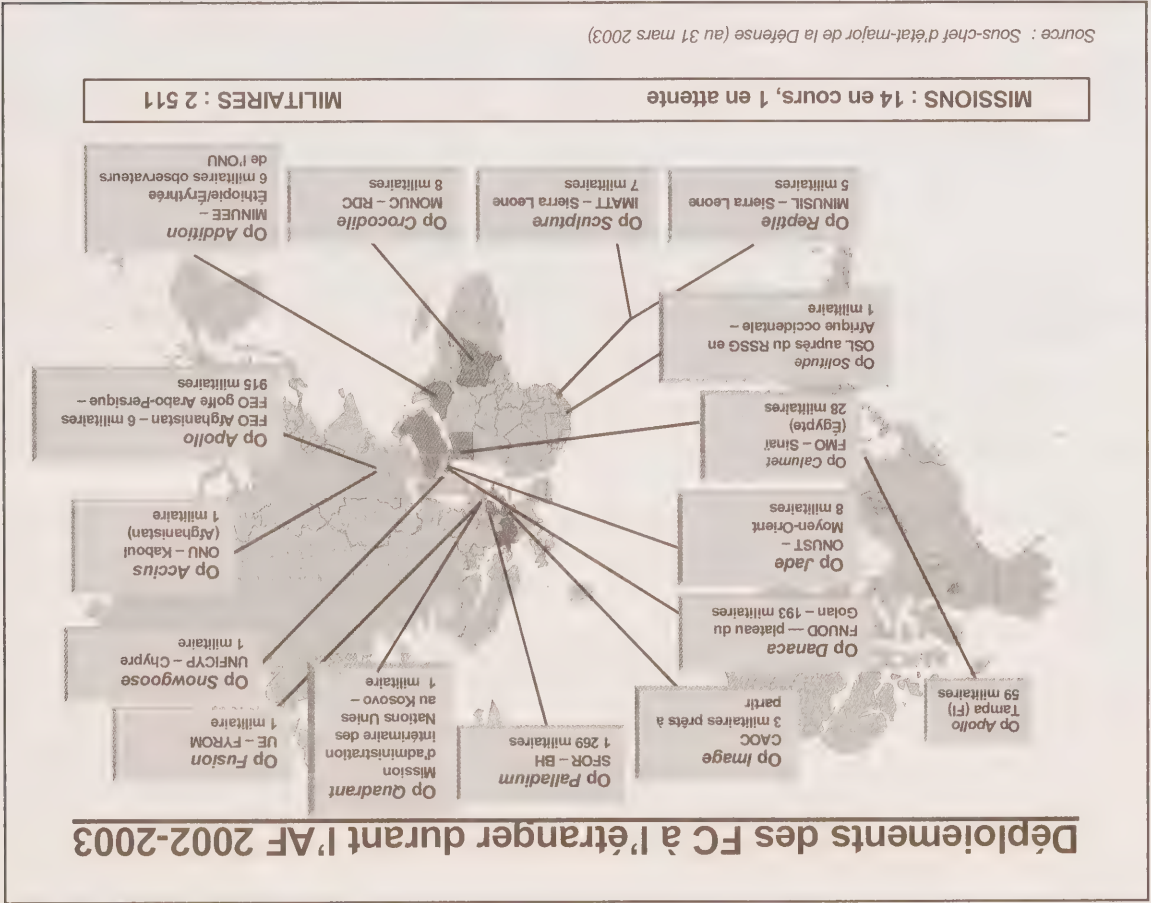
Les FC se sont jointes à la campagne menée par les Américains contre le terrorisme en octobre 2001. Quelques 7 000 membres des FC y ont participé depuis lors. Les unités et les formations suivantes font notamment partie de la contribution des FC à cette campagne :

- Le Groupe opérationnel naval du Canada qui se trouve sur zone dans la mer d'Arabie est susceptible de réunir des frégates de patrouille, un navire de ravitaillement et un destroyer.
- Un détachement de patrouille à long rayon d'action, constitué de deux avions de patrouille et de surveillance maritime CP-140 *Aurora*, est en activité dans la région du golfe Arabo-Persique.
- Un détachement de transport aérien tactique faisant appel à trois avions de transport CC-130 *Hercules* est affecté principalement à l'acheminement de l'aide humanitaire et à la livraison de fournitures de secours au peuple afghan. Il appuie également les forces de la coalition.

Les unités et formations des FC engagées dans l'opération *Apollo* relèvent du commandant de la Force opérationnelle interarmées en Asie du Sud-Ouest (FOIASO), qui est un officier général (brigadier-général ou commodore). La FOIASO dispose d'un état-major appelé l'Elément de commandement national (ECN) du Canada, qui est établi à la base aérienne MacDill, près de Tampa, en Floride. L'ECN assure les liaisons entre le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), à Ottawa, et les dirigeants supérieurs américains, d'une part, et entre le CEMD et les différentes unités des FC affectées à l'opération *Apollo*, d'autre part. Pour en savoir plus, voir la partie II du présent rapport.



Opérations internationales des Forces canadiennes



Afrique

Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée (MINUEE) – Opération Addition

Le mandat de la MINUEE consiste non seulement à superviser le cessez-le-feu entre l'Éthiopie et l'Érythrée ainsi que le redéploiement des forces éthiopiennes et des forces érythréennes, mais encore à déployer des observateurs militaires de l'ONU dans la zone de sécurité temporaire. Les FC ont fourni cinq observateurs militaires, en plus d'un officier supérieur d'état-major. La tâche des Canadiens était de coordonner le travail des observateurs militaires au quartier général de la MINUEE, établi à Asmara, en Érythrée. Le Canada a mis fin à sa contribution en juin 2003.

Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) – Opération Reptile

Le mandat de la MINUSIL est de coopérer avec le gouvernement de la Sierra Leone et les autres signataires de l'accord de paix qui a mis fin aux hostilités dans ce pays. Elle a également pour vocation d'épauler les parties afin d'assurer la mise en œuvre de l'accord et d'aider à appliquer le plan de désarmement, de démobilisation et de réinsertion des combattants dans la vie civile. Les FC ont affecté à cette mission cinq officiers, qui jouent le rôle d'observateurs militaires de l'ONU.



Les inspections réalisées dans le cadre du **Traité sur les forces conventionnelles en Europe (CFE)** se sont réparties comme suit :

- 3 inspections conduites par le Canada en Russie, en Ukraine et au Bélarus;
- 19 participations du Canada à des équipes d'inspection multinationales : 9 fois en Russie, 3 fois en Azerbaïdjan, 3 fois en Ukraine, 1 fois en Bulgarie, 1 fois au Kazakhstan, 1 fois en Moldova et 1 fois en Slovaquie.

Parmi les inspections prévues par le **Document de Vienne 1999** et les mesures connexes de confiance et de sécurité qui ont été effectuées, mentionnons :

- trois inspections conduites par le Canada en Moldova, au Tadjikistan et au Turkménistan;
- deux visites de confiance et de sécurité en Italie et en Roumanie;
- une participation du Canada à une équipe multinationale qui s'est rendue en Azerbaïdjan.

Trois inspections ont été menées en vertu de l'article VI de l'**Accord de paix de Dayton** : une en Bosnie-Herzégovine, une autre en ex-Yougoslavie et une troisième en Serbie. Les

inspections effectuées en vertu de la **Convention sur les armes chimiques** ont consisté en

deux missions d'escorte à la BFC Suffield (Alberta). Enfin, dans le cadre du

Traité Cielis ouverts, une mission passive a été menée dans l'espace aérien du Canada, tandis que quatre missions actives ont été conduites aux É.-U. (deux), au Portugal (une) et en

Hongrie (une).

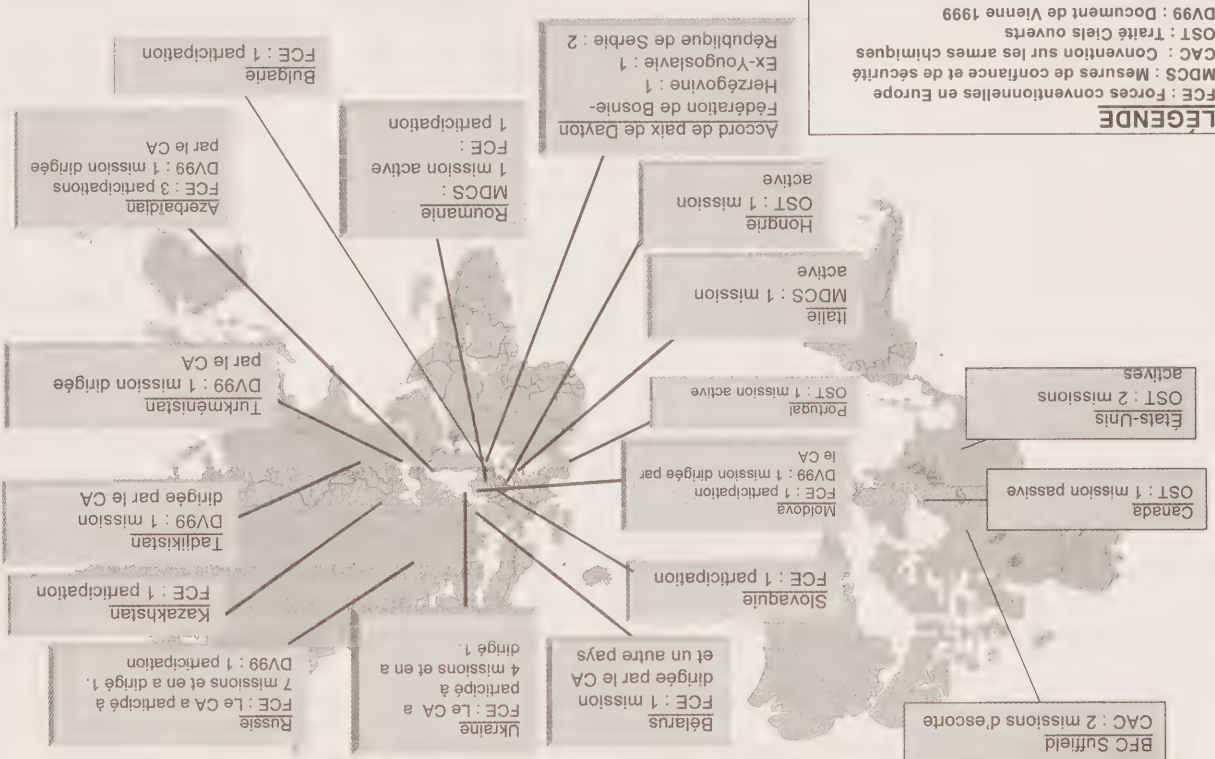


PARTIE VII : AUTRES RENSEIGNEMENTS

Missions de contrôle et de vérification des armements effectuées par les Forces canadiennes

Le Canada est signataire de différents traités et accords, y compris le Traité sur les forces armées conventionnelles en Europe, le Document de Vienne 1999, l'Accord de paix de Dayton, la Convention sur les armes chimiques et le Traité Cielis ouverts. Les FC ont joué un rôle actif dans toutes sortes d'opérations pour permettre au Canada de s'acquitter de ses droits et obligations politiques et juridiques qui découlent de ces traités et de ces accords, comme l'atteste le tableau ci-dessous. Ces missions comportaient des inspections terrestres et aériennes, des évaluations et l'envoi d'équipes d'observateurs en Europe centrale et en Europe de l'Est, en Russie, dans le Caucase et dans les anciennes républiques soviétiques d'Asie centrale.

Missions de contrôle et de vérification des armements effectuées par les FC pendant l'AF 2002-2003



Nota : Une « mission active » découle du droit d'un État signataire du Traité « Cielis ouverts » de mener une mission d'observation en survolant le territoire d'un autre État partie. Une « mission passive » est l'obligation faite à un État signataire du Traité Cielis ouverts d'accueillir et d'escorter la délégation d'un autre État partie chargée d'effectuer une mission d'observation au-dessus de son propre territoire.

Source : Sous-chef d'état-major de la Défense (au 31 mars 2003)



Tableau 15 : Précisions sur les projets d'immobilisations (construction) – Dépenses de plus de 60 millions de dollars (en millions de dollars)

Numéro - Organigramme technique de projet	Désignation du Projet	Base	Montant total du projet	Dépenses antérieures	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003	Dépenses quinquennales prévues à venir
00000344	Mesures de correction de la sédimentation du secteur d'entraînement	Gagetown	108,36	2,00	1,01	0,00	106,36
00004360-99	IMF Cape Breton	Esquimalt	91,58	17,93	14,20	8,39	65,26
00000248	Héberger 5 ^e Groupe-brigade	Valcartier	91,60	3,63	0,25	0,25	87,72
Total			291,54	23,56	15,46	8,64	259,34

Source : Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)
Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer des totaux indiqués.

Tableau 16 : Sommaire de l'état d'avancement des grands projets de l'État et des grands projets d'immobilisations (équipement)

Un sommaire de l'état d'avancement des grands projets de l'État est présenté en ligne, à l'adresse www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/ssmcp.f.asp.

Un sommaire de l'état d'avancement des grands projets d'immobilisations (équipement) est présenté en ligne, à l'adresse www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/srlmp.f.asp.



Programmes descripteur des ressources											
	ressources humaines										
2272	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel	Mise en œuvre	137,46	120,29	50,59	52,55	44,16	8,39	44,16		
2475	Système de traitement des messages de la Défense	Mise en œuvre	132,94	87,95	38,84	22,19	19,04	3,15	19,04		
1947	Amélioration du Système d'approvisionnement des FC	Mise en œuvre	298,12	252,80	226,17	21,45	18,84	2,62	18,84		
	Projet global Habillez le soldat	Mise en œuvre	226,76	257,42	112,26	57,56	22,67	34,89	-		
	Soutien des forces – sous-total		926,57	859,99	518,90	172,18	116,82	55,36	92,25		
	Développement des forces										
2237	Simulateur de combat naval	Mise en œuvre	38,81	39,73	32,70	7,76	4,47	3,29	4,47		
2624	Simulateur d'armes d'unité	Clôture	54,31	66,19	47,10	14,71	16,56	(1,85)	15,18		
2058	Simulateur des effets d'arme	Mise en œuvre	122,84	122,84	2,61	4,17	1,87	2,30	1,87		
410	Aurora – Simulateur de poste de pilotage	Mise en œuvre	38,72	38,69	-	11,31	4,27	7,04	4,27		
	Développement des forces – sous-total		254,67	267,45	82,40	37,94	27,17	10,77	25,79		
	Tous les programmes descripteurs des ressources –total		26,222.76	26,174.18	21,291.78	1,703.57	1,157.51	546.06	969.85		



Programmes descripteur des ressources									
2349	Véhicule utilitaire léger à roues	Mise en œuvre	219,53	219,90	6,10	15,81	3,60	12,21	3,60
2517	Hélicoptères utilitaires de transport tactique	Mise en œuvre	1 164,56	1 163,10	1 035,60	43,20	17,26	25,94	16,26
2549	Capacité du Canada en sous-marins (prolongation de la vie des sous-marins)	Mise en œuvre	803,49	811,96	450,80	89,08	50,94	38,14	32,41
2551	Système d'armes de combat rapproché Phalanx	Clôture	31,81	31,80	30,81	0,42	0,36	0,06	-
2618	Remplacement des Hercules	Clôture	108,33	104,85	104,22	2,64	1,52	1,12	1,43
2625	Projet de remplacement du Lynx	Mise en œuvre	878,54	878,90	844,50	22,18	14,02	8,16	12,61
2637	Transports de troupes blindés	Mise en œuvre	2 228,00	2 228,00	1 679,65	318,84	92,30	226,54	70,23
2640	Missile Sea Sparrow évolué	Mise en œuvre	480,09	480,09	189,09	43,41	36,71	6,70	0,09
2657	CC-150 – Ravitaillement air-air stratégique	Mise en œuvre	103,47	94,50	-	29,13	27,57	1,56	27,56
2678	Hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage	Mise en œuvre	771,08	778,52	566,30	175,24	139,67	35,57	121,90
2680	Hélicoptères maritimes	Définition	55,71	84,40	19,31	13,62	15,17	(1,55)	15,17
2684	Détection améliorée des mines terrestres	Mise en œuvre	31,11	31,60	25,40	0,71	4,48	(3,77)	4,48
2731	Prolongation de la vie des transports de troupes blindés	Mise en œuvre	327,01	335,30	139,40	53,35	74,48	(21,13)	67,87
2780	Conte-mesures antitorpilles remorquées	Mise en œuvre	30,03	22,87	5,46	7,08	5,71	1,37	5,71
	Exécution des opérations –sous-total		20 223,01	20 194,63	16 999,21	1 152,79	791,21	361,58	667,16
	Soutien des forces								
2536	Soutien des soins de santé de rôle 3	Mise en œuvre	40,42	40,60	16,40	10,56	5,02	5,54	4,91
2573	Projet de protection de l'environnement maritime	Mise en œuvre	41,22	42,10	31,36	5,10	1,79	3,31	-
2400	Système intégré de gestion des	Clôture	49,65	58,83	43,28	2,76	5,30	(2,54)	5,30



Programmes descripteur des ressources									
2526	Projet de centre d'opérations aériennes de région/secteur	Mise en œuvre	116,22	103,20	76,30	7,65	1,37	6,28	1,37
2535	Système classifié de gestion électronique des clés	Clôture	35,43	38,06	35,25	0,13	1,84	(1,71)	1,84
2622	Radar à balayage électronique actif	Identification	55,39	50,21	50,09	4,82	0,04	4,78	0,02
2650	Viseur thermique pour le Leopard	Clôture	138,60	139,00	126,00	10,60	4,39	6,21	4,39
2660	Système du 8 ^e Escadron de transmissions et de contrôle (Air)	Mise en œuvre	46,57	46,60	11,37	26,25	12,10	14,15	5,76
2664	Détecteur électro-optique perfectionné	Définition	31,68	32,02	28,81	3,24	3,03	0,22	0,03
2683	Système de détermination des positions et de navigation	Clôture	73,12	73,20	66,20	6,80	2,26	4,54	2,28
2803	Communications protégées par satellite militaire	Mise en œuvre	230,23	230,23	2,54	61,14	109,79	(48,64)	109,79
	Commandement et contrôle – sous-total		4 818,50	4 852,12	3 691,26	340,67	222,32	118,35	184,65
Exécution des opérations									
58	Prolongation de la vie des véhicules blindés légers	Mise en œuvre	63,44	215,00	32,10	21,72	13,27	8,46	13,20
583	CF-18 – Modernisation	Mise en œuvre	1 080,00	1 080,00	247,90	237,24	251,54	(14,30)	244,33
1487	Système de sonar remorqué	Clôture	113,95	120,40	109,76	5,11	2,36	2,75	0,73
1495	Frégate canadienne de patrouille	Clôture	8 950,75	8 937,93	8 876,27	25,00	15,03	9,97	15,03
1700	Programme de révision et de modernisation des navires de classe Tribal	Clôture	1 412,16	1 386,12	1 378,97	9,35	0,69	8,66	0,67
2028	Armes antiblindé à courte portée	Clôture	186,05	186,40	181,90	2,92	4,23	(1,31)	4,01
2211	CC-130 Hercules - Transport tactique	Clôture	350,65	350,20	349,30	0,52	0,18	0,34	0,09
2242	Navires de défense côtière	Terminé	683,76	638,70	628,37	10,85	10,35	0,50	-
2320	Système militaire automatisé de circulation aérienne	Mise en œuvre	149,52	165,10	98,00	25,38	9,78	15,60	9,78



Projets d'immobilisations par programme descripteur des ressources

Tableau 14 : Sommaire de l'état des projets d'immobilisations (équipement) – Dépenses de plus de 30 millions de dollars (en millions de dollars)

Numéro de projet	Programmes descripteur des ressources	Phase du projet	Coût estimatif total - RPP 2002-2003	Coût estimatif actuel	Dépenses antérieures	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003	Écart	Dépenses capitalisées 2002-2003
Commandement et contrôle									
295	Remplacement du système de gestion des communications de l'Aurora	Mise en œuvre	57,63	95,20	-	19,89	11,42	8,47	11,42
317	Aurora – Remplacement du système électro-optique	Mise en œuvre	46,92	46,90	-	8,93	-	8,93	-
423	Aurora - Mesures de soutien électroniques (B)	Mise en œuvre	177,21	177,20	-	12,88	0,01	12,87	0,01
428	Aurora – Acquisition de radars imageurs (B)	Mise en œuvre	255,12	255,10	0,03	14,97	2,28	12,69	2,28
1399	Modernisation du Système de défense aérienne de l'Amérique du Nord	Clôture	1 055,26	1 058,90	1 057,20	0,39	1,76	(1,37)	1,76
1574	Système tactique de commandement, de contrôle et de communication	Mise en œuvre	1 927,70	1 927,70	1 795,50	104,99	39,62	65,38	14,25
1656	Système de commandement de la Force terrestre	Mise en œuvre	175,12	178,40	153,00	18,10	9,20	8,90	9,20
1772	Système d'exploitation des information opérationnelles du Commandement maritime	Terminé	33,42	33,42	33,09	0,30	-	0,30	-
2040	Satellite de recherche et de sauvetage	Clôture	65,53	64,52	64,35	0,14	0,10	0,04	0,10
2066	Perfectionnement des tactiques terrestres de guerre électronique	Clôture	77,38	75,90	73,60	0,60	0,82	(0,22)	0,82
2370	CC-130 – Amélioration du matériel électronique de bord	Clôture	91,41	92,00	83,10	4,06	4,80	(0,74)	2,12
2371	Système perfectionné de navigation aérienne	Mise en œuvre	97,80	106,70	13,10	31,37	16,29	15,08	16,01
2471	Système de transmission de données dans l'Extrême Arctique	Mise en œuvre	30,77	27,66	21,73	3,41	1,20	2,21	1,20



Tableau 13 : Résumé des ETP militaires (Force régulière) par grade

Officiers	Réelles 2000-2001	Réelles 2001-2002	Réelles 2002-2003				
Général/lieutenant-général; Amiral/vice-amiral*	10	10	12				
Major-général; Contre-amiral	20	19	19				
Brigadier-général; Commodore	46	45	44				
Colonel; Capitaine de vaisseau	278	299	300				
Lieutenant-colonel; Capitaine de frégate	947	998	1 052				
Major; Capitaine de corvette	3 031	3 099	3 152				
Lieutenant de vaisseau Capitaine;	6 000	5 878	5 843				
Lieutenant, sous-lieutenant; Enseigne de vaisseau de 2 ^e classe, enseigne de vaisseau de 1 ^{re} classe	1 406	1 478	1 627				
Élève-officier; Aspirant de marine	1 666	1 650	1 808				
				Sous-total (officiers)			
				13 404	13 476	13 857	
Militaires du rang (MR)							
Adjudant-chef; Premier maître de 1 ^{re} classe	602	626	644				
Adjudant-maire; Première maître de 2 ^e classe	1 701	1 737	1 769				
Adjudant; Maître de 1 ^{re} classe	3 579	3 626	3 640				
Sergent; Maître de 2 ^e classe	6 683	6 678	6 717				
Caporal-chef, caporal; Matelot-chef, matelot de 1 ^{re} classe	27 546	26 713	26 058				
Soldat, soldat (recrue); Matelot de 2 ^e classe, matelot de 3 ^e classe	5 336	6 393	8 909				
				Sous-total (MR)			
				45 447	45 773	47 737	
				58 851	59 249	61 594	
				Total			

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)

Nota :

* Plusieurs officiers généraux sont affectés à des postes à l'extérieur des Forces canadiennes, par exemple aux Nations Unies, à des postes de commandement de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et à des postes dans d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral.


Tableau 12 : Résumé des ETP civils par catégorie professionnelle, au 31 mars 2003

Catégorie professionnelle	Réelles 2000-2001	Réelles 2001-2002	Réelles 2002-2003
Nominations par décret	1	3	3
Direction	82	95	115
Scientifique et professionnelle	1 601	1 723	1 669
Administration et service extérieur	3 027	3 986	4 006
Technique	1 847	2 055	2 025
Soutien administratif autre que les commis aux écritures	953	865	743
Commis aux écritures et règlements	3 298	3 503	3 399
Catégorie opérationnelle autre que les groupes Manœuvres et hommes de métier et Services divers	2 429	2 326	2 252
Manœuvres et hommes de métier	3 290	3 039	3 071
Services divers	2 750	2 468	2 347
Autres (étudiants, personnel du Ministre, inconnu)	Nota 1	Nota 1	291
Personne du Centre de la sécurité des télécommunications	Nota 2	Nota 2	1 115
Total	19 278	20 063	21 036

Source : Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils)

Nota

1) La catégorie Autres n'était pas distincte au cours de ces années financières.

2) Le personnel du CST n'est pas inclus dans les données de l'AF 2000-2001, mais il l'est dans celles de l'AF 2001-2002.



Utilisation des ressources humaines

Tableau 9 : ETP civils

Programme descripteur des ressources	Réelles 2000-2001*	Réelles 2001-2002	2002-2003	
			Prévues	Réelles
Commandement et contrôle	1 038	1 069	2 188	2 281
Exécution des opérations	419	437	422	399
Soutien des forces	13 667	14 132	13 649	13 618
Développement des forces	3 204	3 470	3 352	3 453
Politiques et stratégies du Ministère	950	955	922	1 285
Total	19 278	20 063	20 533	21 036

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Nota :

1) * Ne comprend pas les ETP du CST. L'exclusion des ETP du CST en 2000-2001 (données réelles) était fondée sur l'idée que seuls les employés au sens de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) devaient être inclus. Au cours du processus de création du RMR 2001-2002, il a été décidé d'inclure les ETP du CST dans les années à venir.

Tableau 10 : ETP militaires (Force régulière)

Programme descripteur des ressources	Réelles 2000-2001	Réelles 2001-2002	2002-2003	
			Prévues	Réelles
Commandement et contrôle	5 969	5 850	5 973	5 616
Exécution des opérations	20 179	18 459	18 848	18 736
Soutien des forces	20 484	21 054	21 499	22 204
Développement des forces	11 306	12 972	13 247	14 009
Politiques et stratégies du Ministère	914	914	933	1 030
Total	58 852	59 249	60 500	61 595

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)

Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer des totaux indiqués.

Tableau 11 : ETP combinés (civils et militaires de la Force régulière) par programme descripteur des ressources

Programme descripteur des ressources	Réelles 2000-2001	Réelles 2001-2002	2002-2003	
			Prévues	Réelles
Commandement et contrôle	7 007	6 919	8 161	7 897
Exécution des opérations	20 598	18 896	19 270	19 135
Soutien des forces	34 151	35 186	35 148	35 822
Développement des forces	14 510	16 442	16 599	17 462
Politiques et stratégies du Ministère	1 864	1 869	1 855	2 315
Total	78 130	79 312	81 033	82 631

Source : Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) et Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)

Nota : Le personnel du CST est inclus dans le total, mais non dans la répartition.



Titre de l'activité payante	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Recettes réelles en 2002-2003 (000 \$)	Coût complet approximatif pour fournir le bien ou le service (000 \$)	Consultation et analyse	Norme de service	Résultats en matière de rendement
Services à coûts recouvrables fournis aux alliés dans le cadre de l'entraînement de forces militaires étrangères au Canada.	A	PM	134 181			l'entraînement des forces militaires étrangères.	
Vente de services d'alimentation à des organismes non publics	A	PM	6 010				
Détachement de personnel (militaire et civil)	A	PM	436				
Total			470,843				

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

LEGENDE

Autres biens et services

A

Loi sur les immeubles fédéraux

LIF

Pouvoir du Ministre de conclure des marchés

PM

Nota :

1. Veuillez noter que les frais d'utilisation externes sont des recettes non fiscales, qu'ils soient générés au Canada ou à l'étranger ou qu'ils proviennent de personnes ou d'organisations à l'extérieur du gouvernement fédéral. ILS NE COMPRENNENT PAS : les frais entre ministères ou organismes; les recettes provenant d'amendes et d'autres pénalités; les profits ou pertes sur change; les revenus de placement; les recouvrements de contribution; les produits de la vente de biens immobiliers et d'autres biens excédentaires; ni les remboursements de dépenses de l'exercice précédent ou de rajustements de créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE)

2. Voici les coûts inclus dans le calcul des coûts recouvrables pour chaque catégorie de service :

- Loi, règlement ou entente : coût indiqué dans la loi, le règlement ou l'entente; ou coût complet plus frais administratifs si rien n'est indiqué à cet égard dans la loi, le règlement ou l'entente
- Capacité excédentaire : coût différentiel plus frais administratifs, plus une partie des coûts fixes jusqu'à concurrence du prix payé sur le marché
- Autres demandes : coût complet plus frais administratifs



Titre de l'activité payante	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Recettes réelles en 2002-2003 (000 \$)	Coût complet approximatif pour fournir le bien ou le service (000 \$)	Consultation et analyse	Norme de service	Résultats en matière de rendement
Services d'éducation	A	PM	5 446			l'évaluation de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Les frais de gîte mensuels, exclusion faite des frais de stationnement, de chauffage et des services publics, ne doivent pas dépasser 25 p. 100 du revenu annuel brut de la famille.	
Services liés aux ventes à l'OTAN et aux gouvernements étrangers, ou en leur nom	A	PM	106 138				
Ventes diverses de biens et services	A	PM	11 940				
Frais de stationnement pour les véhicules terrestres sur les propriétés du MDN	A	PM	503				
Vente de gaz naturel	A	PM	12				
Autres initiatives de moins de 100 000 \$	A	PM	18 243				
Ventes à l'Organisation des Nations Unies (ONU) en vertu de lettres de demande de matériel	A	PM	3 232				
Services d'éducation	A	PM	5 446				
Recouvrement, auprès de la USAF, de coûts partagés liés au Système d'alerte du Nord	A	PM	3 637				



Tableau 8 : Renseignements relatifs aux frais d'utilisation externes

Titre de l'activité payante	Type de frais	Pouvoir d'établissement des frais	Recettes réelles en 2002-2003 (000 \$)	Coût complet approximatif pour fournir le bien ou le service (000 \$)	Consultation et analyse	Norme de service	Résultats en matière de rendement
Location de terrains, de bâtiments, d'espace, de structures, d'équipement ou de fournitures	A	LIF	13 766	22	Le service est fourni et les frais établis en réponse à des demandes individuelles. Le cadre de travail en fonction duquel les gestionnaires de la Défense fournissent des services à des organismes externes et en recouvrent les coûts est contenu dans la Politique de prestation de services du MDN, qui est entrée en vigueur par arrêté le 22 août 1997. En vertu de cette politique, le bénéficiaire du service doit conclure, avec le MDN, une entente écrite qui indique les services à fournir et les montants qui seront exigés, ou un mode de calcul des frais.	Les normes de service sont négociées avec le bénéficiaire du service, en fonction de chaque cas.	On peut procéder à des vérifications internes pour évaluer l'exactitude et l'intégralité des recouvrements et la conformité du Ministère aux dispositions des ententes conclues avec les bénéficiaires des services.
Location de structures, de machinerie et d'équipement (activités du Canex)	A	PM	22	22			
Locations – Logements familiaux	A	LIF	84 753	84 753			
Services publics – Logements familiaux	A	PM	3 459	3 459			
Locations – Logement pour célibataire	A	LIF	12 667	12 667			
Locations – Espace de garage ou pour caravane	A	LIF	725	725			
Ventes de services publics	A	PM	2 571	2 571			
Ventes de vivres préparés	A	PM	20 037	20 037			
Ventes d'uniformes des Forces canadiennes et d'articles connexes	A	PM	1 343	1 343			
Ventes de produits pétroliers (PP)	A	PM	41 105	41 105			
Services médicaux et hospitaliers	A	PM	539	539			
Services d'inspection	A	PM	78	78			



Tableau 7 : Passif éventuel (en millions de dollars)

Réclamations et causes en instance et imminentes	Montant du passif éventuel	Réel en date du 31 mars 2003	31 mars 2001	31 mars 2002
Affaires litigieuses		47,2	2 389,5	112,2
Affaires non litigieuses		2,5	44,0	0,3
Total		49,6	2 433,5	112,5

Source : Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

L'importante réduction du passif entre le 31 mars 2001 et le 31 mars 2002 s'explique par les changements apportés à la politique de présentation du passif éventuel. Depuis 2002, sont signalées uniquement les réclamations pour lesquelles une valeur liquidative approximative peut être calculée. Avant 2002, les cas pour lesquels il était impossible d'estimer la valeur liquidative étaient également indiqués et étaient inscrits à la valeur nominal, de la réclamation.



Tableau 5 : Paiements législatifs par programme descripteur des ressources (en millions de dollars)¹

Programme descripteur des ressources	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	2002-2003	
			Dépenses prévues	Total autorisé
Commandement et contrôle	78,0	81,6	109,4	116,8
Exécution des opérations	239,3	233,0	224,2	240,9
Soutien des forces	409,6	434,5	394,6	424,9
Développement des forces	158,7	190,3	191,1	203,3
Politiques et stratégies du Ministère	18,1	19,5	29,4	36,3
Paiements législatifs totaux	903,7	958,9	948,6	1 022,2
1 022,0				

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer des totaux indiqués.

1. Les paiements législatifs comprennent : le salaire et l'allocation de voiture du ministre de la Défense nationale, les pensions et les rentes versées aux civils, les cotisations aux régimes de prestations aux militaires et aux employés civils, les dépenses des recettes issues de la vente de biens excédentaires de l'État et les frais des agences de recouvrement.

Tableau 6 : Paiements de transfert par programme descripteur des ressources (en millions de dollars)

Programmes descripteurs des ressources	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	2002-2003	
			Dépenses prévues	Total autorisé
Commandement et contrôle	-	-	-	-
Exécution des opérations	-	-	-	-
Soutien des forces	0,1	3,6	0,1	0,1
Développement des forces	1,1	1,1	1,1	1,1
Politiques et stratégies du Ministère	2,8	3,1	3,1	3,1
Total des subventions	4,0	7,8	4,3	4,3
CONTRIBUTIONS				
Commandement et contrôle	-	-	-	-
Exécution des opérations	108,3	168,1	203,4	203,4
Soutien des forces	21,9	18,0	20,5	17,5
Développement des forces	4,8	5,4	5,0	5,0
Politiques et stratégies du Ministère	106,4	125,8	135,9	145,0
Total des contributions	241,4	317,3	364,7	370,9
Total des paiements de transfert	245,4	325,1	369,0	375,2
171,5				

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)

Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer des totaux indiqués.

1. Les dépenses réelles pour le poste Bourses de recherches – Planification d'urgence ont dépassé de 105 000 \$ les dépenses autorisées pour cette subvention. Le total autorisé pour les politiques et stratégies du Ministère n'a pas été dépassé en raison d'une réduction équivalente de la subvention allouée au Forum sur la sécurité et la défense.



Tableau 4 : Recettes par programme descripteur des ressources (en millions de dollars)

Recettes disponibles	Recettes réelles 2000-2001	Recettes réelles 2001-2002	2002-2003	
			Recettes prévues	Total autorisé / Dépenses réelles
Commandement et contrôle	4,4	21,2	6,5	5,4
Exécution des opérations	6,0	8,8	17,2	2,8
Soutien des forces	376,3	432,1	220,6	225,7
Développement des forces	11,1	16,6	227,7	241,5
Politiques et stratégies du Ministère	8,7	8,1	11,1	8,6
Total des recettes disponibles	406,5	486,8	483,1	483,9
484,2				
Recettes non disponibles				
Politiques et stratégies du Ministère	61,9	36,4	5,6	5,6
Total des recettes non disponibles	61,9	36,4	5,6	5,6
9,4				
Total des recettes	468,4	523,2	488,7	489,5
493,6				

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

On a rajusté la répartition des recettes par programme descripteur des ressources qui était fournie dans le Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003, pour refléter une méthode d'affectation améliorée. La répartition initiale était la suivante :

Recettes prévues en 2002-2003 selon le RPP 2002-2003	
Recettes	
Commandement et contrôle	53,1
Exécution des opérations	159,4
Soutien des forces	212,6
Développement des forces	53,1
Politiques et stratégies du Ministère	4,8
Total	483,1

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)



Tableau 2 (suite)

Nota : On a rajusté la répartition des dépenses prévues qui était fournie dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003, afin de présenter un meilleur rapport des dépenses en immobilisations et des recettes disponibles et de refléter l'affectation de nouvelles unités à la structure de rapport. La répartition initiale était la suivante :

Dépenses prévues pour RPP 2002-2003 selon le	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions et contributions	Dépenses brutes totales	Moins : Recettes disponibles	Dépenses nettes totales
Commandement et contrôle	1 148,6	257,2	0,0	1 405,8	(53,1)	1 352,6
Exécution des opérations	2 935,5	1 029,3	203,4	4 168,2	(159,4)	4 008,8
Soutien des forces	3 993,7	107,2	20,6	4 121,4	(212,6)	3 908,8
Développement des forces	1 449,3	562,0	6,1	2 017,5	(53,1)	1 964,3
Politiques et stratégies du Ministère	230,3	235,8	139,0	605,0	(4,8)	600,2
Totaux	9 757,5	2 191,4	369,0	12 317,9	(483,1)	11 834,8

Tableau 3 : Comparaison historique entre les dépenses prévues et les dépenses réelles, par programme descripteur des ressources (en millions de dollars)

Programme descripteur des ressources	Dépenses réelles 2000-2001 ¹	Dépenses réelles 2001-2002 ¹	Dépenses prévues totales	Total autorisé	Dépenses réelles totales ¹
Commandement et contrôle	1 523,5	1 674,9	1 383,7	1 429,9	1 445,1
Exécution des opérations	4 211,2	4 394,2	3 864,1	4 148,4	3 895,5
Soutien des forces	3 958,0	4 232,7	4 534,6	4 917,4	4 833,6
Développement des forces	1 391,0	1 486,1	1 599,8	1 735,2	1 740,2
Politiques et stratégies du Ministère	386,3	455,6	452,6	488,4	501,0
Total	11 470,0	12 243,5	11 834,8	12 719,3	12 415,4

SOURCE : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
 Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.
 1. Comprend les dépenses des recettes de la vente de biens excédentaires de l'État.

descripteur des ressources (en millions de dollars)

Programme descripteur des ressources	ETP	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions et contributions	Dépenses brutes totales	Moins : Recettes disponibles	Dépenses nettes totales	Autres recettes et dépenses																																																																																
								Commandement et contrôle		Exécution des opérations		Soutien des forces		Développement des forces		Politiques et stratégies du Ministère		Totaux																																																																						
								-Dépenses prévues	7 005	-	1 066,8	368,6	416,4	1 390,2	6,5	1 383,7	-Dépenses prévues	-	1 066,8	368,6	363,7	1 450,0	4,9	1 445,1	-Dépenses prévues	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses prévues	35 148	3 923,8	810,8	20,6	4 755,2	220,6	4 534,6	-Dépenses prévues	16 599	1 690,0	131,5	6,1	1 827,6	227,7	1 599,8	-Dépenses prévues	1 855	280,9	43,8	139,0	463,7	11,1	452,6	-Dépenses prévues	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses prévues	79 877	9 757,5	2 191,4	369,0	12 317,9	483,1	11 834,8	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4
								-Dépenses réelles	7 929	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 429,9	-Dépenses réelles	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses réelles	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses réelles	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses réelles	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Dépenses réelles	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses réelles	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Total autorisé	-	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 429,9	-Total autorisé	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Total autorisé	-	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Total autorisé	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Total autorisé	-	305,9	43,0	148,1	497,0	8,6	488,4	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																
								-Dépenses réelles	7 929	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 429,9	-Dépenses réelles	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses réelles	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses réelles	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses réelles	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Dépenses réelles	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses réelles	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Total autorisé	-	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 429,9	-Total autorisé	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Total autorisé	-	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Total autorisé	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Total autorisé	-	305,9	43,0	148,1	497,0	8,6	488,4	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																
								-Dépenses prévues	7 005	973,8	416,4			1 390,2	6,5	1 383,7	-Dépenses prévues	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses prévues	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses prévues	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses prévues	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses prévues	79 877	9 757,5	2 191,4	369,0	12 317,9	483,1	11 834,8	-Dépenses prévues	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Dépenses prévues	7 005	973,8	416,4			1 390,2	6,5	1 383,7	-Dépenses prévues	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses prévues	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses prévues	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses prévues	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses prévues	79 877	9 757,5	2 191,4	369,0	12 317,9	483,1	11 834,8	-Dépenses prévues	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Total autorisé	-	1 066,8	368,6			1 390,2	6,5	1 429,9	-Total autorisé	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Total autorisé	-	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Total autorisé	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Total autorisé	-	305,9	43,0	148,1	497,0	8,6	488,4	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																
								-Dépenses réelles	7 929	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 445,1	-Dépenses réelles	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses réelles	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses réelles	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses réelles	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Dépenses réelles	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses réelles	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Total autorisé	-	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 445,1	-Total autorisé	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Total autorisé	-	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Total autorisé	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Total autorisé	-	305,9	43,0	148,1	497,0	8,6	488,4	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																
								-Dépenses prévues	7 005	973,8	416,4			1 390,2	6,5	1 383,7	-Dépenses prévues	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses prévues	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses prévues	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses prévues	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses prévues	79 877	9 757,5	2 191,4	369,0	12 317,9	483,1	11 834,8	-Dépenses prévues	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Dépenses prévues	7 005	973,8	416,4			1 390,2	6,5	1 383,7	-Dépenses prévues	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses prévues	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses prévues	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses prévues	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses prévues	79 877	9 757,5	2 191,4	369,0	12 317,9	483,1	11 834,8	-Dépenses prévues	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Total autorisé	-	1 066,8	368,6			1 390,2	6,5	1 429,9	-Total autorisé	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Total autorisé	-	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Total autorisé	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Total autorisé	-	305,9	43,0	148,1	497,0	8,6	488,4	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																
								-Dépenses réelles	7 929	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 445,1	-Dépenses réelles	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses réelles	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses réelles	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses réelles	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Dépenses réelles	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses réelles	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Total autorisé	-	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 445,1	-Total autorisé	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Total autorisé	-	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Total autorisé	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Total autorisé	-	305,9	43,0	148,1	497,0	8,6	488,4	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																
								-Dépenses prévues	7 005	973,8	416,4			1 390,2	6,5	1 383,7	-Dépenses prévues	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses prévues	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses prévues	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses prévues	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses prévues	79 877	9 757,5	2 191,4	369,0	12 317,9	483,1	11 834,8	-Dépenses prévues	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Dépenses prévues	7 005	973,8	416,4			1 390,2	6,5	1 383,7	-Dépenses prévues	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses prévues	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses prévues	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses prévues	2 315	324,2	38,3	143,5	505,9	4,9	501,0	-Dépenses prévues	79 877	9 757,5	2 191,4	369,0	12 317,9	483,1	11 834,8	-Dépenses prévues	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																									
								-Total autorisé	-	1 066,8	368,6			1 390,2	6,5	1 429,9	-Total autorisé	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Total autorisé	-	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Total autorisé	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Total autorisé	-	305,9	43,0	148,1	497,0	8,6	488,4	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	-	10 872,1	1 955,9	375,2	13 203,2	483,9	12 719,3	-Total autorisé	82 663	10 813,8	1 914,3	171,5	12 899,6	484,2	12 415,4																
								-Dépenses réelles	7 929	1 086,3	363,7			1 390,2	4,9	1 445,1	-Dépenses réelles	19 270	2 889,0	788,9	203,4	3 881,2	17,2	3 864,1	-Dépenses réelles	19 135	3 201,6	689,1	8,0	3 898,7	3,2	3 895,5	-Dépenses réelles	3 243,2	704,6	203,4	4 151,2	2,8	4 148,4	-Dépenses réelles	17 462	1 884,7	114,9	6,1	2 005,7	265,5	1 740,2	-Dépenses réelles																																								

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère), Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) et Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils). Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer des totaux indiqués.



Le montant total de l'autorisation de dépenser, par crédit, n'a pas été entièrement utilisé. Par exemple, en ce qui concerne le crédit 1 – Dépenses de fonctionnement, 37,5 millions de dollars seront reportés de 2002-2003 à 2003-2004 et 37,4 millions de dollars seront désaffectés afin de payer les régimes de prestations aux employés. Pour ce qui est du crédit 5 – Immobilisations, il y aura report de 25,1 millions de dollars, une petite partie du programme étant transférée de 2002-2003 à 2003-2004. Enfin, dans le cas du crédit 10 – Subventions et contributions, on constate une importante sous-utilisation des autorisations totales étant donné que les paiements en vertu des Accords d'aide financière en cas de catastrophe ont été de 195,2 millions de dollars de moins que ce qui était initialement prévu et qu'il y a eu report de 8,4 millions de dollars. Cependant, les dépenses liées au poste Bourses de recherches – Planification d'urgence du crédit 10 ont dépassé de 105 000 \$ les dépenses autorisées pour cette subvention.



Tableaux financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)

Crédit	Programme des services de la Défense	2002-2003		
		Budget principal des dépenses	Total autorisé	Dépenses réelles
1	Dépenses de fonctionnement	8 340,1	9 394,6	9 319,7
5	Immobilisations	2 191,4	1 939,4	1 914,3
10	Subventions et contributions	353,9	363,0	159,4
(S)	Ministre de la Défense nationale – Salaire et allocation de voiture	0,1	0,1	0,1
(S)	Pensions et rentes versées aux civils	0,1	0,1	0,1
(S)	Pensions militaires	762,7	792,5	792,5
(S)	Contributions aux régimes de prestations aux employés	185,7	213,0	213,0
(S)	Dépense des recettes issues de la vente de biens de l'Etat	-	16,5	16,3
(S)	Frais des agences de recouvrement	-	-	-
Total ministériel		11 834,0	12 719,3	12 415,4

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
Nota : Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer du total indiqué.

Le tableau 1 explique comment le Parlement accorde des crédits à la Défense nationale d'une manière uniformisée. Il illustre également les modifications apportées tout au long de l'année financière aux niveaux de financement par le biais de budgets supplémentaires des dépenses, d'affectations provenant du *Conseil du Trésor* et de réaffectations, en raison de changements dans les priorités et de pressions opérationnelles.

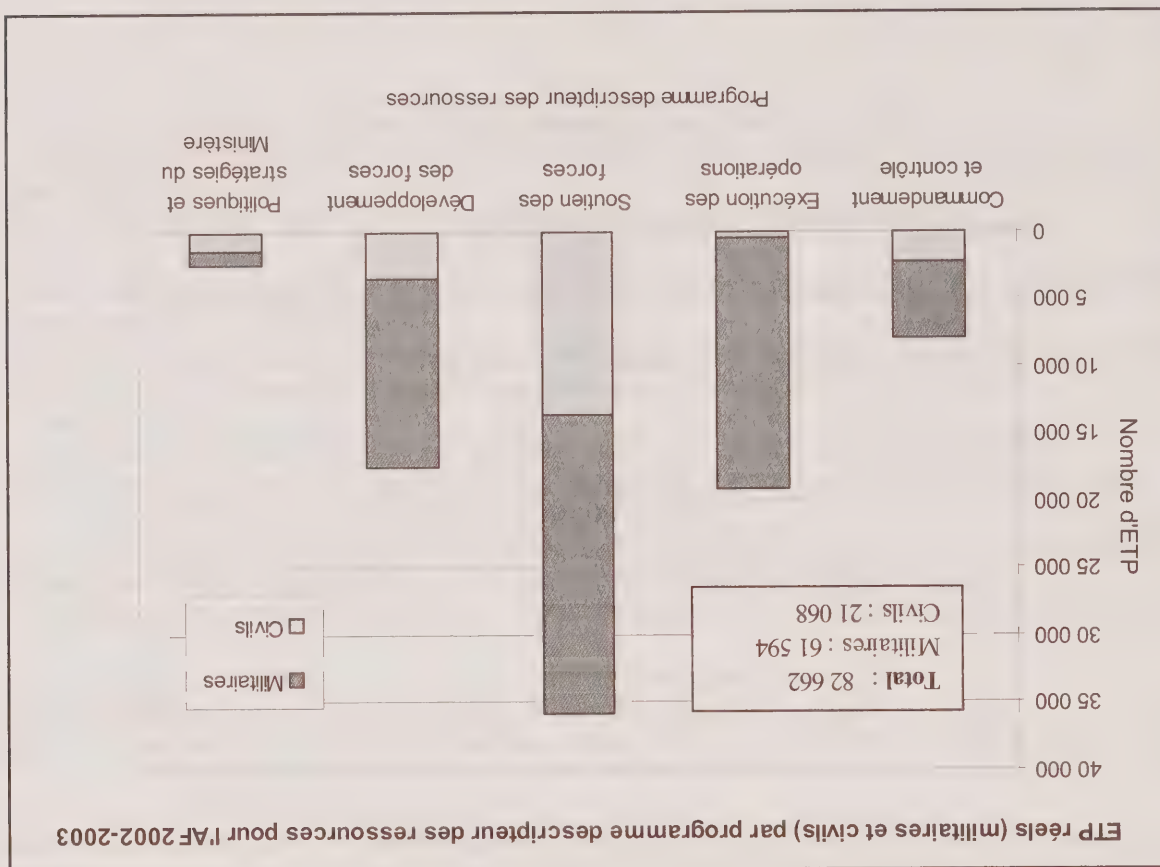
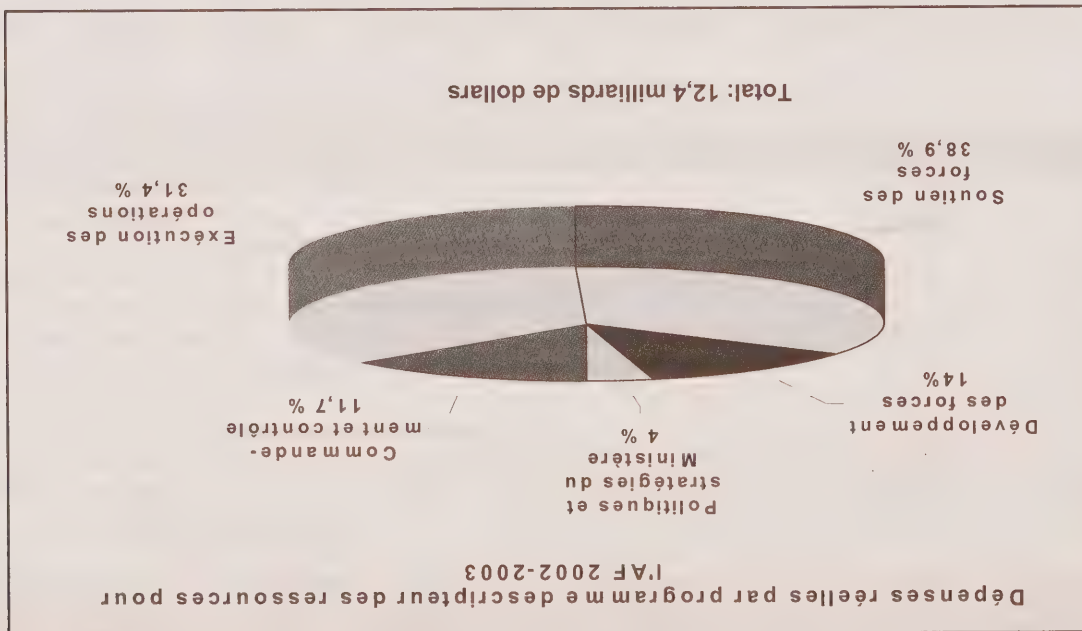
La Défense nationale a commencé l'année financière avec 11 834 millions de dollars fournis dans le Budget principal des dépenses. Le Ministère a ensuite reçu 885,4 millions de dollars supplémentaires au cours de l'année; ce montant se répartissait comme suit :

- Affectation de 270,0 millions de dollars annoncée dans le *Budget fédéral de février 2003* pour l'opération *Apollo* en Afghanistan et pour d'urgents besoins en capital et autres;
- Somme de 208,3 millions de dollars pour les augmentations de traitement et d'autres postes liés à la rémunération (personnel militaire et personnel civil);
- Report de 185,6 millions de dollars de 2001-2002 à 2002-2003, notamment 93 millions de dollars pour rembourser la Défense nationale des coûts d'acquisition de deux avions Challenger;
- Somme de 57,1 millions de dollars pour les régimes de prestations aux employés;
- Affectation de 54,2 millions de dollars pour les initiatives de sécurité publique et d'antiterrorisme annoncées dans le *Budget 2001*;
- Somme de 42,6 millions de dollars pour les services de sécurité fournis à l'appui du *Sommet du G8*;
- Somme de 16,5 millions de dollars en recettes issues de la vente de biens de l'Etat excédentaires;
- Somme de 15 millions de dollars en recettes provenant de l'aliénation de biens immobiliers;
- Somme de 36 millions de dollars en rajustements techniques et transferts.



PARTIE VI : RAPPORT SUR LES FINANCES ET LES RESSOURCES HUMAINES

Aperçu des ressources pour l'année financière 2002-2003





Réservoirs souterrains : Réservoirs enregistrés auprès du MDN : 1 005 (dont 215 appartiennent au MDN et 790 ne lui appartiennent pas). Réservoirs souterrains appartenant au MDN qui sont conformes aux *Directives techniques fédérales sur les réservoirs de stockage souterrains* : 136 ou 63,3 p. 100. Réservoirs souterrains appartenant au MDN qui ne sont pas conformes aux *Directives techniques fédérales sur les réservoirs de stockage souterrains* : 79 ou 36,7 p. 100.

Le MDN continue d'examiner les données sur les réservoirs afin d'appuyer les plans visant à établir un programme intégré de réservoirs de carburant qui permettra de gérer les réservoirs d'une manière écologique tout en satisfaisant aux exigences de mission des FC.

PARTIE V : RAPPORTS D'ENSEMBLE

Initiatives de diversification des modes de prestation des services

On trouvera à l'adresse Internet www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/ast.f.asp des renseignements sur le rendement en ce qui concerne les initiatives de DMPs. Des renseignements sur d'autres initiatives de DMPs en cours figurent à l'adresse Internet www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/otherasd.f.asp.

Acquisitions et passation de marchés

On trouvera à l'adresse Internet www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/pc.f.asp des renseignements sur le rendement en ce qui concerne les acquisitions et la passation de marchés, notamment la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones.

Gestion du matériel

On trouvera à l'adresse Internet www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/matmanq.f.asp des renseignements sur le rendement en ce qui concerne la gestion du matériel, notamment le Projet d'optimisation de l'acquisition et du soutien du matériel (POASM).

Stratégie de développement durable

La Stratégie de développement durable (SD) de la Défense nationale s'intitule *Des activités de défense respectueuses de l'environnement – Décembre 2000*. Ce document comporte 21 échéances en fonction desquelles nos progrès relativement à la durabilité sont mesurés au moyen d'indicateurs environnementaux. Jusqu'à maintenant, 10 p. 100 des échéances sont déjà atteintes, 28 p. 100 seront respectées comme prévu et 19 p. 100 devraient l'être si des efforts accrus sont déployés. Les 43 p. 100 qui restent (9 échéances) posent problème pour diverses raisons. Grâce à l'analyse effectuée par les parties responsables en ce qui a trait aux facteurs ayant entraîné des progrès insatisfaisants relativement à ces neuf échéances à mi-parcours du cycle de mise en œuvre de la SD 2000, on devrait pouvoir prendre des mesures correctives au cours de la dernière année du cycle. Des détails sur le rendement par rapport à chacune des échéances sont fournis sur Internet, à l'adresse www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/rsdst.f.asp.

Rapport sur les réservoirs à carburant présents sur les propriétés du MDN

Rapport annuel au 30 avril 2003 : Tel qu'il est exigé dans le Règlement fédéral sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits apparentés sur le territoire domanial et les terres autochtones de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement, le présent rapport renferme les renseignements exposés dans l'annexe II du Règlement susmentionné, en date du 31 décembre 2002.

Réservoirs hors sol : Réservoirs enregistrés auprès du MDN : 895 (dont 856 appartiennent au MDN et 39 ne lui appartiennent pas). Réservoirs hors sol appartenant au MDN qui sont conformes aux *Directives techniques fédérales sur les réservoirs de stockage hors sol* : 388 ou 45,3 p. 100. Réservoirs appartenant au MDN qui ne sont pas conformes aux *Directives techniques fédérales sur les réservoirs de stockage hors sol* : 468 ou 54,7 p. 100.





Ressources

Tableau 1 : Programme des cadets de la Défense nationale – Ressources financières
(en milliers de \$) par AF

	2000-2001	2001-2002	2000-2003
	Réelles	Réelles	Prévues
			Réelles
Crédit 1 – Personnel	84 222	84 317	95 800
Crédit 1 – Fonctionnement	70 377	68 440	67 851
Total partiel	154 599 \$	152 757 \$	163 651 \$
Crédit 5 – Immobilisations	1 913	3 236	3 188
Crédit 10 – Subventions	750	750	750
Total	(1) 157 262 \$	(2) 156 743 \$	167 589 \$
			(3) 167 485 \$

Nota :

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense

(1) Comprend 24,6 M\$ affectés aux initiatives jeunesse.

(2) Comprend 17,8 M\$ reçus du Programme Initiatives jeunesse et ajoutés au niveau de référence du Programme des cadets au cours de l'AF 2001-2002, et 2 M\$ pour les possibilités d'investissement dans les immobilisations.

(3) Comprend 3,1 M\$ pour

les possibilités d'investissement (F&E : 2 176 200 \$; Immobilisations : 923 800 \$).

Tableau 2 : Programme des RJC – Ressources financières (en milliers de \$) par AF

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
	Réelles	Réelles	Prévues
			Réelles
Crédit 1 – Personnel	2 201 \$	1 953 \$	2 659 \$
Crédit 1 – Fonctionnement	2 542 \$	3 076 \$	2 076 \$
Crédit 5 – Immobilisations	327 \$	293 \$	328 \$
Total	5 070 \$	5 322 \$	5 063 \$
			5 668 \$*

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense

Nota : L'origine des ressources est la suivante : Ministère de la Défense nationale (960 000 \$), Développement des ressources humaines Canada (300 000 \$), Initiatives jeunesse (2 400 000 \$), et CANRAN 2000 (2 008 100 \$).



Rangers juniors canadiens développe les qualités de civisme et de leadership chez les garçons et les filles, et il les encourage à mener une vie saine et à se tenir en bonne condition physique.

Mais il favorise également l'acquisition des savoir-faire traditionnels et des compétences propres aux Rangers canadiens.

Le *Programme des Rangers juniors canadiens (RJC)* est géré en partenariat avec des comités locaux et régionaux composés d'adultes membres des collectivités locales. Les FC fournissent du personnel pour diriger, faciliter, superviser et développer les programmes à l'échelon local, et elles valident régulièrement l'instruction lors de visites et d'exercices en campagne. De plus, les FC fournissent un appui financier et administratif au Programme. Enfin, le Ministère collabore, dans toute la mesure du possible, avec les organismes locaux, régionaux, provinciaux ou territoriaux, et fédéraux. Et il continue de solliciter activement des ressources auprès d'autres ministères.

Pour qu'une patrouille de RJC soit établie à un endroit donné, il faut qu'une *patrouille des Rangers canadiens* soit présente, qu'il n'existe pas d'unité de cadets, et qu'un solide soutien soit offert par la collectivité locale.

En 2002-2003, plus de 2 600 RJC ont reçu une instruction dans leur collectivité, au sein de la patrouille locale. L'instruction à l'échelon local est offerte de septembre à juin, sous la supervision des Rangers canadiens. Chaque patrouille effectue en moyenne 23 jours d'instruction dans la collectivité locale, et jusqu'à 7 jours sur le terrain. Pendant l'été 2002, 355 RJC ont été choisis pour suivre l'une des quatre sessions du Programme avancé d'instruction d'été.

Le tableau ci-contre

contient des données sur l'instruction et le niveau de

participation.

Dix patrouilles de RJC ont été formées depuis avril 2002, et 423 RJC se sont joints à l'organisation au cours de la dernière année. Les collectivités locales demeurent convaincues que le programme a un impact positif sur leurs jeunes, et le degré de confiance envers le programme est élevé.

Pendant l'AF 2002-2003, les initiatives suivantes ont été lancées ou poursuivies : CANRAN 2000, Prévention du harcèlement et de l'abus par la sensibilisation et l'éducation, Formation avancée/Programme avancé d'instruction d'été, établissement de partenariats, et formation des adultes au leadership.



Programmes pour les jeunes

Programme des cadets du Canada

Le *Programme des cadets du Canada* est un programme national de formation des jeunes parrainé par le gouvernement fédéral, et il est offert par le MDN et les FC en collaboration avec la *Ligue navale*, la *Ligue des cadets de l'armée* et la *Ligue des cadets de l'air*. Les objectifs du programme sont les suivants : développer les qualités de civisme et de leadership chez les garçons et les filles; les encourager à se tenir en bonne condition physique; et stimuler leur intérêt pour les activités maritimes, terrestres et aériennes des FC.

Les ligue recrutent des cadets, leur fournissent des locaux, accueillent des fonds et trouvent des répondants à l'échelon local pour chacun des corps et escadrons de cadets. Les FC fournissent du personnel, des uniformes, certaines infrastructures, ainsi que d'autres services de soutien comme le transport.

Les cadets ont accès aux 27 Centres d'instruction d'été des cadets disséminés d'un bout à l'autre du Canada, et de septembre à juin, ils profitent des programmes d'instruction de leur collectivité locale. Le tableau qui suit contient des données sur l'instruction et le niveau de participation.

Instruction	Détails	Cadets	Jours d'instruction	Collectivité locale	Instruction d'été	27 centres d'instruction	22 111	54 023	1 355 432	541 382

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense

De nombreuses activités nationales ont été menées, et le nombre de cadets qui ont participé à ces activités s'établit comme suit : *Cadets de la marine* (402), *Cadets de l'armée* (350), *Cadets de l'air* (265).

Parmi les autres activités qui ont été offertes aux cadets des trois armées, il y a notamment le Programme de tir de précision des cadets, le Championnat national tir de précision des cadets, le Programme de biathlon des cadets, le Championnat national de biathlon des cadets, le Grand Prix de tir à air de la Fédération de tir du Canada, le Programme national de certification des entraîneurs et la formation des officiels.

Le développement des activités suivantes s'est poursuivi : les programmes de formation des cadets, l'actualisation du Programme des cadets, le Programme de prévention du harcèlement et de l'abus des cadets, et le règlement des conflits. Parmi les autres projets en cours, il y a la modernisation de l'habillage des cadets, la gestion du matériel, et l'amélioration des infrastructures.

Programme des Rangers juniors canadiens

L'objectif du *Programme des Rangers juniors canadiens (RJC)* est d'offrir aux jeunes des activités structurées qui font la promotion des cultures et des modes de vie traditionnels dans les collectivités éloignées et isolées. Tout comme le Programme des cadets, le Programme des



Rangers canadiens

Le rôle des *Rangers canadiens* est d'assurer une présence militaire dans les endroits peu peuplés et les régions nordiques, côtières et isolées du Canada qui ne peuvent pas être desservies de façon pratique ou économique par d'autres éléments des FC. Au cours de la dernière année, les Rangers canadiens ont été employés dans divers rôles liés aux opérations intérieures. Les patrouilles de souveraineté sont l'un des services essentiels qu'ils rendent aux FC. L'effectif des Rangers canadiens a continué d'augmenter, passant de 3 872 à 4 024 militaires, et le nombre de patrouilles est passé de 159 à 164. Les Rangers ont également continué de fournir des instructeurs et des facilitateurs pour le Programme des Rangers juniors canadiens dans les collectivités locales.

Au cours de la dernière année, nous avons fêté le 60^e anniversaire de la création des Rangers canadiens

Les auteurs du rapport CANRAN 2000 ont examiné le rôle des Rangers canadiens et des Rangers juniors canadiens à l'appui des opérations des FC et des priorités du gouvernement canadien. Sur les 49 recommandations de ce rapport, 30 ont été mises en œuvre, 15 sont en voie de l'être et 4 ont été jugées superflues. Étant donné que l'étude a été menée avant les événements du 11 septembre 2001, ses recommandations doivent être revues pour déterminer si elles demeurent valables dans le nouveau contexte de sécurité. Cette révision, qui sera effectuée en 2003-2004, sera essentielle pour déterminer les tâches, les missions et les rôles futurs des Rangers canadiens, leur taux de croissance et les zones qu'ils devront patrouiller.

Conseil de liaison des Forces canadiennes

Le *Conseil de liaison des Forces canadiennes* (CLFC) est chargé du Programme d'appui des employés à la Force de réserve. Le but de ce programme est de solliciter l'appui des employés afin d'accroître la disponibilité des membres de la Réserve pour l'entraînement et les opérations, sans que ces derniers soient pénalisés.

Au cours de l'AF 2002-2003, pour obtenir l'appui des employés, le CLFC a surtout utilisé son programme ExecuTrek, qui prévoyait 38 événements et la participation de 800 employés. Le CLFC a également organisé un certain nombre d'activités de sensibilisation visant les employés, les réservistes et les unités de la Réserve.

Au cours de la dernière année, le CLFC a également élaboré un Plan stratégique sur cinq ans.

De plus, Internet s'est avéré un moyen très efficace pour prendre contact aussi bien avec les employés qu'avec les réservistes. Le taux d'activité de la page Web du CLFC a augmenté de plus de 200 p. 100. Le nombre d'employés qui appuient le programme a beaucoup augmenté : 436 nouveaux noms ont été ajoutés à la liste. De ce nombre, 152 (35 p. 100) se disent prêts à accorder un congé non payé à leurs employés réservistes, 172 (39 p. 100) un congé payé, 209 (48 p. 100) un congé de formation additionnel, et 156 (35 p. 100) jusqu'à 12 mois de congé pour leur permettre de participer à des opérations.



commandants à renforcer la visibilité de la Réserve de l'Armée de terre et à acheminer les messages internes. Des progrès considérables ont également été faits dans l'évaluation de la viabilité d'autres capacités, comme les opérations psychologiques, les interventions CBRN, et le sauvetage en milieu urbain à l'aide d'équipement lourd.

Devant l'absence d'une capacité médicale de rôle 3 dans la Réserve des services de santé (Rés SS), les FC ont établi un réservoir de professionnels de la santé déjà hautement qualifiés pour remédier à la pénurie de personnel médical de rôle 3 dans la Force régulière, et pour garantir le développement futur de cette capacité dans la Rés SS. Le Cadre de la Première réserve des services de santé s'est avéré une solution de rechange valable pour attirer des cliniciens. Ses membres sont payés pour un minimum de 14 jours de rassemblement par année, et ils se voient offrir des possibilités d'entraînement et d'emploi, tandis que les FC se chargent de leur perfectionnement et du maintien de leurs compétences militaires. L'objectif final (2005) pour le Cadre de la Première réserve des services de santé est de 330 postes, ce qui permettra d'établir un Centre chirurgical avancé pour répondre aux besoins de mobilisation des trois armées.

D'autres initiatives ont été prises dans le domaine des ressources humaines, dont les suivantes : développement du Régime de retraite de la Réserve (mise en œuvre prévue en 2005), initiatives de maintien en service, amélioration de la solde et des avantages sociaux, et accès aux installations et aux programmes de soutien du personnel des FC.

Réserve supplémentaire

La Réserve supplémentaire se compose d'anciens membres de la Force régulière et de la Réserve qui ne sont plus actifs au sein des FC, mais qui peuvent être rappelés en cas d'urgence. Les membres de la Réserve supplémentaire n'ont pas de tâches régulières, mais ils ont accepté de reprendre du service en cas de besoin pour renforcer les FC. Lorsqu'un membre de la Réserve supplémentaire est rappelé, il est habituellement rattaché à la Force régulière ou à la Réserve pour la période convenue, et il retourne ensuite dans la Réserve supplémentaire. L'effectif de la Réserve supplémentaire se chiffre actuellement à 57 000 militaires de tous grades. Pour qu'elle devienne une ressource plus efficace pour les FC, son effectif sera ramené à environ 35 000 militaires : seuls seront retenus les militaires dont les compétences sont à jour dans leur spécialité, qui sont en bonne santé, et qui sont prêts à servir. Ils demeureront membres de la Réserve supplémentaire pendant une période spécifiée, selon leurs compétences et leur capacité de servir.

Cadre des instructeurs de cadets

Le *Cadre des instructeurs de cadets* (CIC) se compose d'environ 5 500 officiers des trois armées qui ont accepté de remplir des tâches militaires et de suivre l'instruction requise, mais dont la fonction principale est la supervision, l'administration et l'instruction des cadets de l'air, de l'armée et de la marine. Dans le cadre de ses efforts de développement de l'instruction, le CIC a mis à jour un certain nombre de normes et de plans de qualification. Par exemple, il a préparé des cours pour appuyer la « formation par l'aventure », qui est un élément relativement nouveau du Programme des cadets de l'armée.

Le Projet de modification de la structure des groupes professionnels militaires (GPM) du CIC s'est poursuivi, et il en est à la dernière étape de la mise en œuvre (Phase 3). La présentation du Plan de mise en œuvre de la nouvelle structure des GPM du CIC est prévue pour l'hiver 2004.



L'effectif prévu et réel de la Réserve, pour les trois dernières années financières, est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Force de réserve						
	2000-2001		2001-2002		2002-2003	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Prévu	Réel
Première réserve	25 653	22 684	25 060	24 114	26 086	24 597
CIC	6 000	6 180	6 000	4 503	6 000	5 500
Rangers	3 575	3 488	3 810	3 872	4 005	4 024
Réservé sup.	s/o	56 931	s/o	57 212	35 000*	57 000

Source : Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD)

*Nota : Effectif prévu une fois que le Projet de reconstruction sera terminé.

Financial (\$000's) by Fiscal Year

Type de dépenses	2001-2002		2002-2003	
	Réelles	Prévues	Réelles	
Solde de la Réserve	341 708 \$	350 369 \$	363 047 \$	
Personnel de soutien de la Force régulière	111 807	97 598	111 718	
Fonctionnement de la Réserve	58 729	59 285	65 518	
Total partiel : Dépenses directes	512 244	507 252	540 283	
Munitions	19 652	21 214	30 196	
Utilisation de l'équipement	63 235	67 996	74 218	
Habillement	22 988	19 358	10 487	
Fonctionnement des installations	37 405	35 774	32 619	
Total partiel : Dépenses indirectes	143 280	144 342	147 520	
Soutien des bases	122 067	88 324	143 513	
Instruction	7 311	5 994	6 908	
Total partiel : Dépenses attribuées	129 378	94 318	150 421	
Total partiel : Fonctionnement de la Première réserve	784 902	745 912	838 224	
Immobilisations propres à la Première réserve	6 595	10 650	14 327	
Immobilisations partagées	47 049	76 626	45 701	
Total partiel : Dépenses en capital	53 644	87 276	60 028	
Total	838 546 \$	833 188 \$	898 251 \$	

Source : Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Traditionnellement, la Première réserve fournit des renforts à la Force régulière, et elle fait fonction de force d'appoint au besoin. Les commandants des missions opérationnelles ont le droit d'utiliser jusqu'à 20 p. 100 de membres de la Première réserve pour les opérations internationales et de maintien de la paix. Actuellement, les réservistes représentent environ 15 p. 100 de leurs effectifs. Bien que le niveau d'intégration ne soit pas le même dans les trois armées, il existe un potentiel pour des capacités complémentaires et des éléments autonomes provenant de la Réserve. Un certain nombre de nouveaux éléments de la Réserve de l'Armée de terre ont été mis sur pied, et ils en sont au stade des essais dans le cadre du processus de développement de la capacité de combat. Les spécialistes de la coopération civilo-militaire peuvent être utilisés pour les opérations au Canada et à l'étranger. Un Peloton de contrôle des mouvements a été mis à l'essai : il a contribué au déploiement du personnel et du matériel des Forces canadiennes lors des opérations *Apollo* et *Palladium*, et il a participé à beaucoup d'exercices et d'activités en territoire canadien. Une présence accrue des spécialistes des affaires publiques de la Réserve, dans tous les secteurs de la Force terrestre, a aidé les



L'effectif en activité de la Réserve des communications se maintient à environ 1 800 militaires répartis entre 23 unités d'un bout à l'autre du Canada. Elle continue d'appuyer les opérations internationales : environ 138 membres de la Réserve des communications ont été déployés l'an dernier. Elle fournit également beaucoup de personnel aux unités de la Force régulière. La Réserve des communications est capable de fournir des spécialistes des communications et de l'électronique pour occuper des postes à temps plein, ce qui aide énormément la Force régulière, toujours à court de personnel dans ces spécialités. Cependant, les niveaux d'augmentation/remplacement se situant à 25 p. 100 ou plus, des difficultés se présentent au niveau des unités, qui ont maintenant moins de militaires expérimentés pour assurer la formation nécessaire et exécuter les tâches.

Des plans visant à donner de l'ampleur au projet des Équipes de protection de l'information de la Réserve des communications (EPIRC) ont été mis en œuvre au cours de la présente année financière. Dans leur rôle de protectrices de l'information, les EPIRC ont contribué à accroître le soutien que la Réserve des communications apporte au Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes. La Réserve des communications a déménagé son école nationale de formation des recrues à la BFC Shilo, où l'instruction d'été a été menée avec succès, et elle prévoit faire un usage accru de cette installation en 2003-2004.

Réserve des services de santé

L'élément de la Réserve du Groupe médical des Forces canadiennes se compose actuellement de 14 compagnies médicales rattachées à la Réserve de l'Armée de terre qui ont un effectif de 1 100 réservistes. Il fournit également 205 réservistes aux unités non médicales de la Réserve de l'Armée de terre, environ 50 réservistes aux escadilles de la Réserve aérienne et aux cliniques qui appuient la Force aérienne, et 80 autres réservistes au Quartier général de la Défense nationale/Cadre de la Première réserve des services de santé des Forces canadiennes. Grâce à ces effectifs, la Réserve des services de santé fournit un soutien médical aux opérations interrarmées et à d'autres organisations au besoin.

Pour être en mesure de fournir des soins de santé de qualité aux FC, la Réserve des services de santé a introduit une série de changements dans ses programmes de formation et dans la façon dont elle entretient les compétences cliniques de son personnel. Elle offre notamment une formation aux soins d'urgence sur le terrain, et elle facilite l'obtention du certificat national de l'Association canadienne des travailleurs paramédicaux. Le Programme de maintien des compétences cliniques a été mis en œuvre pour toutes les catégories de personnel médical, et il sera mis à jour régulièrement.

Ressources

Comme ses alliés de l'OTAN, le Canada reconnaît l'importance de la Force de réserve. Étant donné l'augmentation du coût de l'instruction et de la rémunération des membres de la Force régulière, la Réserve s'avère un moyen économique de répondre aux besoins du Canada en matière de défense.



L'effectif autorisé de la Réserve navale est de 5 130 militaires, et des efforts sont déployés pour améliorer le recrutement et réduire le taux d'attrition. La demande de personnel à temps plein pour la Réserve navale est également à la hausse. Pendant la période d'entraînement estival, le nombre de membres à temps plein de la Réserve navale a atteint le chiffre de 2 591. De plus, 250 membres de la Réserve navale ont été déployés pendant l'opération *Apollo*, pour appuyer les opérations de sécurité.

Réserve de l'Armée de terre

La Réserve de l'Armée de terre fournit des troupes à la Force terrestre et aux unités nationales. Elle a deux rôles principaux : offrir un cadre de mobilisation, et assurer une liaison permanente entre les forces armées et les collectivités civiles. Les *10 groupes-brigades* de la Réserve de l'Armée de terre sont disséminés d'un bout à l'autre du Canada. Ils ont un effectif en activité d'environ 15 500 soldats répartis entre 135 unités à 115 endroits différents.

Le recrutement, l'instruction et le maintien en service du personnel demeurent les plus grands défis auxquels la Réserve de l'Armée de terre doit faire face. Les réservistes de l'Armée de terre continuent d'appuyer les missions opérationnelles : la plupart des réservistes de l'Armée de terre en service à l'étranger appuient l'opération *Palladium* (environ 300).

La Réserve de l'Armée de terre a fait des progrès cette année dans le cadre de la Phase I du projet de **Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT)**, qui vise à stabiliser le programme de la Réserve. La Phase I, qui s'est terminée à la fin de 2002-2003, a atteint ses objectifs : un processus de recrutement rationalisé a été mis en œuvre, et l'effectif de la Réserve de l'Armée de terre a été porté à 15 000 militaires.

La Phase II doit commencer au cours de l'AF 2003-2004. Elle fera passer le nombre de réservistes payés à 18 500 environ. Elle mettra également l'accent sur le maintien des capacités actuelles et sur l'acquisition de capacités nouvelles dans les domaines suivants : coopération civilo-militaire (COCIM), défense CBRN, opérations d'information et géomatique.

Réserve aérienne

La *Réserve aérienne* appuie la Force aérienne dans l'exécution de ses tâches courantes en temps de paix et dans le cadre de ses missions opérationnelles. Dotée d'un effectif de 2 375 militaires (soit une augmentation de 7 p. 100 par rapport à l'AF 2001-2002), la Réserve aérienne est présente dans *25 localités* d'un bout à l'autre du Canada. L'an dernier, 106 membres de la Réserve aérienne ont pris part à des opérations à l'étranger, tandis que d'autres ont rempli les postes laissés vacants par des membres de la Force régulière en mission opérationnelle.

Réserve des communications

La Réserve des communications fournit aux FC des forces aptes au combat qui sont chargées de gérer la technologie de l'information. Elle a pour rôle de former des militaires aptes au combat pour soutenir les systèmes et les éléments de communication et d'information, à l'appui des opérations des FC au Canada et à l'étranger.



Force de réserve

La Force de réserve constitue un élément essentiel de la doctrine de planification de la mobilisation des FC, et elle fournit les capacités supplémentaires et complémentaires requises à chaque stade de la mobilisation. La Réserve a pour rôle principal d'augmenter, de renforcer et de soutenir les forces déployées et, dans certains cas, d'accomplir des tâches qui ne sont pas confiées à la Force régulière. Selon le concept de la force totale, la Force régulière et la Réserve contribuent toutes les deux à l'exécution des tâches et des activités permanentes des FC en temps de paix.

La Force de réserve se compose de militaires qui ne servent pas de façon continue et à temps plein. Elle comprend quatre sous-éléments :

- la Première réserve;
- la Réserve supplémentaire;
- le Cadre des instructeurs de cadets;
- les *Rangers canadiens*.

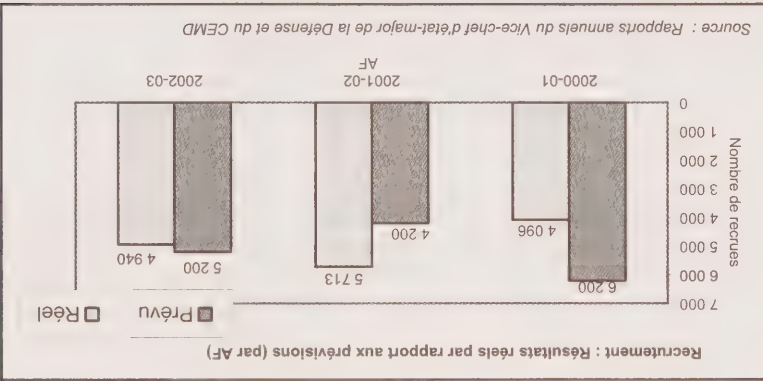
Première réserve

La Première réserve se compose des éléments suivants : la Réserve navale, la Réserve de l'Armée de terre, la Réserve aérienne, la Réserve des communications, la Réserve des services de santé, et le Cadre de la Première réserve du Quartier général de la Défense nationale. Les membres de la Première réserve sont souvent appelés à participer à des opérations, et au cours de l'AF 2002-2003, environ 15 p. 100 des membres des FC déployés à l'étranger étaient des réservistes. Le tableau ci-contre montre les résultats réels des efforts de recrutement, par rapport aux prévisions.

Réserve navale

La *Réserve navale* a pour mission de fournir à la Marine un personnel bien entraîné pour ses fonctions de combat et de soutien, afin de réaliser les objectifs du Canada en matière de défense navale en temps de paix, de crise et de guerre. Les membres de la Réserve navale sont affectés aux *navires de défense côtière* (NDC), aux unités de contrôle de la navigation commerciale, et aux unités de plongeurs qui assurent la sécurité et l'inspection des ports. Grâce au personnel qu'elle fournit aux NDC, la Réserve navale est le seul sous-élément de la Réserve qui joue un rôle opérationnel à temps plein.

Avec son effectif de 3 796 militaires, la Réserve navale est *présente* partout au Canada : outre les 24 divisions de la Réserve navale disséminées dans toutes les régions du pays, il y a l'École navale des Forces canadiennes à Québec, le Quartier général de la Réserve navale à Québec, et le Centre d'instruction des recrues à Borden (Ontario).





environnementaux pendant les missions opérationnelles. L'Équipe spéciale d'intervention de l'Ombudsman, qui se spécialise dans les enquêtes majeures sur les problèmes systémiques, examinera comment les FC traitent les militaires qui sont en forme et en bonne santé à leur arrivée sur un théâtre d'opérations, mais qui commencent à afficher des symptômes de maladie pendant leur période de service ou peu après leur retour au Canada. Le Bureau examinera les pratiques exemplaires des forces armées d'autres pays, et il a demandé à tous les intéressés de lui soumettre des idées et des suggestions.

Pendant l'AF 2002-2003, le Bureau a reçu 1 646 nouvelles plaintes et fermé 2 135 dossiers. Les plaintes les plus fréquentes portent sur les avantages sociaux, mais il y en a également beaucoup sur les modalités de libération des FC, le recrutement, les affectations et le harcèlement. Des plaintes ont été reçues des groupes suivants :

Nombre de cas par catégorie de plaignants			
	2000-2001	2001-2002*	2002-2003*
Force régulière	546	751	831
Anciens membres des FC	313	272	298
Réserve	150	167	192
Familles des militaires	102	91	99
Personnes n'appartenant ni au MDN ni aux FC	100	57	88
Employés du MDN	56	46	54
Candidats à un poste dans les FC	S/O**	S/O**	36
Anonymes	50	25	24
Anciens employés du MDN	17	11	12
Cadets	4	12	9
Employés des Fonds non publics	0	1	3
Total	1 338	1 433	1 646

Source : Bureau de l'Ombudsman

Nota : * Chiffres révisés par rapport aux années précédentes, par suite des changements apportés aux bases de données du Bureau.
** Chiffres non disponibles, car les candidats à un poste dans les FC ont été ajoutés à la liste des clients du Bureau de l'Ombudsman par suite de la révision de son mandat en septembre 2001.

Ressources :

Ressources financières (en milliers de \$) et humaines (ETP) par AF

	2000-2001		2001-2002		2002-2003	
	Réelles	Réelles	Réelles	Prévues	Réelles	
Crédit 1 – Salaires et personnel	1 635 \$	2 838 \$	3 467 \$	3 126 \$		
Crédit 1 – Fonctionnement et entretien	1 859	2 229	1 812	1 795 \$		
Crédit 5 – Immobilisations	17	Nota 1	279	228		
Total	3 511 \$	5 067 \$	5 558 \$	5 149 \$		
Ressources humaines (ETP)	46	53	65	55		

Source : Bureau de l'Ombudsman

Nota 1 : Les fonds pour les dépenses en capital liées au déménagement du Bureau en 2001-2002 ont été fournis par le Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Pour de plus amples renseignements sur l'Ombudsman du MDN et des FC, consultez le site : www.ombudsman.forces.gc.ca/.



Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

Mandat et responsabilité

Le Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes fait enquête sur les plaintes et examine, à titre de tierce partie neutre, les problèmes qui concernent le MDN et les FC. L'Ombudsman est indépendant de la hiérarchie militaire et des gestionnaires civils, et il relève directement du ministre de la Défense nationale.

Le Bureau est une source directe d'information, d'orientation et d'éducation pour les hommes et les femmes du MDN et des FC. Il a pour rôle d'aider les particuliers à accéder aux mécanismes d'aide ou aux recours existants, et de faire enquête et publier des rapports sur les questions qui touchent au bien-être des membres du MDN et des FC. Dans son cinquième *Rapport annuel (2002-2003)*, l'Ombudsman signale que le Bureau est devenu non seulement « le principal agent du traitement équitable des membres du MDN et des FC », mais aussi « une avant-garde unique et indispensable pour le changement et l'amélioration de l'institution ».

Risques et défis

Le Bureau continue d'améliorer la qualité de ses services. Le défi de l'Ombudsman consiste à maintenir le cap sur le bien-être des membres de la communauté militaire, et à soutenir la volonté du Ministère de souscrire à des valeurs et des pratiques éthiques. La montée des tensions et la sensibilisation accrue aux problèmes de sécurité constituent également des défis pour le Bureau, dans ses efforts pour améliorer les communications avec les intervenants grâce aux technologies axées sur le Web.

Résultats

Un rapport de suivi a été publié, en décembre 2002, sur la mise en oeuvre des 31 recommandations du rapport systémique sur le traitement des membres des FC qui souffrent de traumatismes liés au stress opérationnel. Des progrès ont été constatés, mais il reste beaucoup de travail à faire pour changer la culture de la Défense, améliorer l'éducation, et faire face aux difficultés croissantes liées au manque de ressources et à la charge de travail trop lourde. Un *rapport* publié en mars 2003 montre qu'il reste beaucoup à faire pour promouvoir le changement culturel au niveau de l'unité. Ce rapport recommande également l'adoption d'un protocole pour garantir la tenue d'enquêtes militaires internes approfondies et impartiales sur les plaintes concernant le traitement des personnes qui souffrent de traumatismes liés au stress opérationnel dans les FC.

Dans un autre *rapport* rendu public en décembre 2002, il a été établi que le MDN et les FC ont demandé injustement aux militaires de rembourser des montants qui leur auraient été payés en trop, pendant les années 1990, dans le cadre de l'administration des Plans de réduction des forces. L'Ombudsman a demandé au Ministre de prendre des mesures pour faire approuver par le Conseil du Trésor le remboursement des personnes touchées.

À la fin de 2002-2003, le Bureau a entrepris une enquête systémique majeure en réponse à plus de 60 plaintes présentées par des militaires ou des membres de leur famille sur le traitement accordé aux militaires qui pourraient avoir été exposés à des dangers



Ressources

Ressources financières (en milliers de \$) par AF

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	
	Réelles	Réelles	Prévues	Réelles
Credit 1 – Personnel et fonctionnement	5 676 \$	7 462 \$	8 044 \$	7 030 \$
Credit 5 – Immobilisations	521	448	333	264
Total	6 197 \$	7 910 \$	8 377 \$	7 294 \$

Source : Juge-avocat général

Nota : Les montants ci-dessus n'incluent pas les transferts budgétaires suivants :

1. Pendant l'AF 2000-2001, 63 700 \$ ont été transférés au VCEMD pour les frais de logement du JAG que le VCEMD avait payés initialement.
2. Pendant l'AF 2001-2002, 155 000 \$ ont été transférés au SMA(RH-MII) pour les avocats militaires de la Réserve en service de classe C employés par le JAG; et 78 900 \$ ont été transférés au VCEMD pour les frais de logement du JAG que le VCEMD avait payés initialement.
3. Pendant l'AF 2002-2003, 317 000 \$ ont été transférés au SMA(RH-MII) pour les avocats militaires de la Réserve en service de classe C employés par le JAG.

Pour de plus amples renseignements sur le Cabinet du JAG, consultez le site :

www.forces.gc.ca/jag/



Pour renforcer la confiance du public dans le système de justice militaire, le JAG :

- a publié le « Guide à l'intention des accusés et des officiers désignés pour les aider » sous forme de brochure, pour faire mieux comprendre aux accusés et aux officiers désignés qu'ils ont droit à des informations sur la cause/l'accusation;
- a donné 46 cours de formation et d'attestation pour les procès sommaires, et a formé 617 officiers présidant et 178 militaires du rang;
- a publié un manuel sur le Code de discipline militaire à l'intention des professionnels de la justice militaire;
- a produit et publié une brochure pour initier tous les militaires au « processus d'enquête et d'accusation »;
- a tenu un atelier de formation juridique parrainé par le Directeur – Poursuites militaires pour les procureurs de la Force régulière et de la Réserve, afin d'améliorer leur compétence et leur aptitude à respecter les délais;
- a effectué un sondage qui a confirmé que les exigences réglementaires du système de justice militaire sont respectées.

Le JAG s'est efforcé, par des initiatives de gestion innovatrices, de renforcer la confiance du public envers le MDN et les FC, et envers le Cabinet du JAG. Par exemple, pendant l'année financière 2002-2003 :

- le JAG a installé des lecteurs de cartes à puce Entrust PKI sur tous les postes de travail, pour permettre le traitement et la transmission électronique des informations confidentielles que les avocats échangent avec leurs clients; les avocats militaires du JAG en mission opérationnelle ont utilisé des trousseaux de déploiement (War Packs) obtenus auprès de l'US Air Force; le nouveau Directeur général – Bureau des griefs des Forces canadiennes, qui est en fonction depuis trois mois seulement, a entrepris de réduire le nombre de griefs en souffrance, il a mis en place un système national unifié de règlement des griefs, et il aide les usagers à travailler dans le cadre de ce système en leur offrant des séances de formation et en produisant des instruments de travail; le rendement a augmenté de près de huit pour cent chez les responsables de la réforme de la justice militaire, qui veillent à ce que les activités militaires se déroulent conformément aux règles du droit et s'efforcent d'améliorer les compétences de base des avocats des FC.

Cabinet du Juge-avocat général

Mandat et responsabilité

Le mandat du Juge-avocat général (JAG) est énoncé dans la *Loi sur la défense nationale*. Le JAG agit à titre de conseiller juridique du gouverneur général, du ministre, du ministre et des Forces canadiennes pour les questions de droit militaire. Le JAG exerce également son autorité sur tout ce qui touche à l'administration de la justice militaire au sein des Forces canadiennes. Le JAG présente au Ministre un rapport annuel sur l'administration de la justice militaire au sein des Forces canadiennes, et ce rapport est déposé au Parlement.

Partenaires

Parmi les partenaires du JAG, on trouve ses principaux clients, avec lesquels il a négocié 31 accords sur les niveaux de service (ANS). De plus, le JAG travaille régulièrement avec le l'Association du Barreau canadien, le *ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, le ministère de la Justice, les organismes de protection civile, les organisations humanitaires, le Comité international de la Croix-Rouge, le *Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie*, le *Tribunal pénal international pour le Rwanda*, des organisations clés de l'ONU, la *Commission nationale sur le droit humanitaire*, et les gouvernements provinciaux.

Risques et défis

Le nouveau contexte de sécurité international et les nouvelles initiatives des FC ont entraîné une diversification et un accroissement de la demande de services juridiques. Pour faire face à ces risques et à ces défis, le JAG doit répondre efficacement à la demande d'avis juridiques dans les opérations nationales et internationales, administrer et superviser la mise en œuvre d'un processus de règlements des griefs revigoré, et répondre à la demande accrue de services juridiques dans plusieurs domaines, en particulier celui de la justice militaire.

Résultats

Au cours de l'AF 2002-2003 le JAG a obtenu les résultats suivants :

- toutes les cours martiales et les activités connexes ont été terminées dans les délais;
- un nombre record de 28 avocats militaires ont été déployés sur les théâtres d'opérations, pour un total de 2 887 jours de mission;
- globalement, les services juridiques de haute qualité fournis par le JAG ont augmenté de 10 p. 100 par rapport à l'année précédente, et ils ont coûté moins cher aux Canadiens.

Pour sauvegarder les intérêts et les valeurs du Canada, le JAG :

- a fait en sorte que les intérêts juridiques du MDN et des FC soient représentés dans la négociation de la nouvelle Architecture de défense nord-américaine, et pendant la Convention sur certaines armes classiques (CCW 2002);
- a fait en sorte que les aéronefs des FC exercent pleinement leur droit d'être exemptés – en tant qu'aéronefs d'État – des redevances de navigation aérienne, en vertu du droit international, lorsqu'ils se déploient à l'étranger;
- s'est efforcé de résoudre les questions en suspens relatives à la Convention OTAN sur le statut des Forces, en veillant à ce que les FC respectent toutes leurs obligations envers l'OTAN.





Ressources

Le tableau qui suit montre les ressources humaines et financières que le BPIEPC utilise pour ses programmes et ses activités.

Ressources financières (en milliers de \$) et humaines (ETP) par AF

	Réelles	Réelles	2002 - 2003	
	2000-01	2001-02	Prévues	Réelles
ETP (250)	101	173	250	225
Fonctionnement et immobilisations				
Credit 1 - SALAIRES (nota 1)	6 540 \$	9 603 \$	11 148 \$	13 167 \$
Credit 1 - FONCTIONNEMENT (nota 1)	8 802	15 216	10 022	22 402
Credit 5 - IMMOBILISATIONS	1 082	2 264	447	620
Total partiel Credit 1 ^{er} et Credit 5	16 424 \$	27 083 \$	21 617 \$	36 189 \$
Credit 10 - SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS (nota 2)				
PCPC	4 721	4 716	4 781	4 781
Bourse de recherche Stuart Nesbitt White (BRSNW)	54	54	54	159
AA FCC	106 173	165 855	200 000	4 815
RSMU	0	1 000	5 000	1 250
PREMIERS RÉPONDANTS CBRN	0	4 570	0	4 500
Total partiel Credit 10	110 948 \$	176 195 \$	209 835 \$	15 505 \$
Total	127 372 \$	203 278 \$	231 452 \$	51 694 \$

Nota 1 (Credit 1) : Dans l'AF 2002-2003, l'augmentation des dépenses salariales et de fonctionnement provient des fonds qui ont été affectés à la sécurité publique et aux initiatives de lutte contre le terrorisme dans le Budget des dépenses supplémentaires, tel qu'annoncé dans le Budget de décembre 2001.

- BRSNW : Dans l'AF 2002-2003, 105 000 \$ de fonds supplémentaires ont été versés dans l'enveloppe de la Sécurité publique et de la Lutte contre le terrorisme pour la subvention connue sous le nom de « Bourse de recherche du BPIEPC en l'honneur de Stuart Nesbitt White ». Cependant, les autorisations requises pour augmenter les dépenses de ce programme de bourses n'ont pas pu être obtenues. Par conséquent, les dépenses réelles ont dépassé les dépenses prévues de 105 000 \$. Le BPIEPC améliorera sa gestion financière pour éviter que ce genre de situation se répète.
- AA FCC : Le montant prévu pour l'AF 2002-2003 est fondé sur les demandes de remboursement prévues au titre des AA FCC, plus un montant estimatif pour couvrir les catastrophes imprévues.
- RSMU : Le montant non dépensé de 3,75 M\$ a été reporté à l'AF 2003-2004.
- Premiers répondants CBRN : Des fonds supplémentaires de 5 M\$ ont été reçus, en plus du 1,5 M\$ reporté de l'AF 2001-2002. Cependant, à cause de l'approbation tardive de plusieurs projets pendant l'AF 2002-2003, un montant non dépensé de 2 M\$ a été reporté à l'AF 2003-2004.

Pour de plus amples renseignements sur le BPIEPC, consultez le site : www.ocipep-bpiepc.gc.ca.



- élaborer une stratégie nationale et un programme de Recherche et de sauvetage en milieu urbain (RSMU), pour aider les provinces/territoires à équiper les équipes RSMU d'un bout à l'autre du Canada;
- encourager les projets de recherche et de développement, pour aider à résoudre les problèmes de sécurité informatique et de gestion des urgences.

Renforcer le cadre stratégique pour la protection des infrastructures essentielles et la protection civile, c'est-à-dire :

- élaborer une stratégie CBRN pour guider la prise de décision sur les efforts requis, à l'échelle nationale, pour faire face aux menaces actuelles;
- créer un comité interministériel (Comité de coordination de la sécurité informatique) pour permettre aux ministères de se consulter et de s'entendre sur les politiques stratégiques et les questions liées à la sécurité informatique du gouvernement canadien;
- examiner la politique et le cadre légal du BPIEPC;
- poursuivre l'élaboration de la Stratégie nationale d'atténuation des effets des catastrophes, pour réduire ou éliminer les conséquences à long terme et les risques associés aux catastrophes naturelles ou causées par l'homme.



- coordonner, avec le Solliciteur général, la planification et la mise en oeuvre de la participation du Canada (y compris la participation active de la Colombie-Britannique) à un exercice des États-Unis, afin de tester et de valider la capacité d'intervention du Canada en cas d'incident terroriste, et sa capacité de gestion des crises nationales et internationales;
- participer à la création d'un nouveau mécanisme d'évaluation de la menace, afin d'identifier et d'évaluer les menaces qui pèsent sur le Canada;
- procéder à un examen des rôles et des structures des bureaux régionaux du BPIEPC, afin de maximiser leur contribution au BPIEPC.

Etablir des partenariats fructueux et durables aux niveaux fédéral, national et international, c'est-à-dire :

- élaborer un Cadre des partenariats stratégiques qui servira à encadrer les diverses sous-stratégies de nos partenaires du secteur privé, des provinces/territoires et de la communauté internationale;
- préparer un répertoire des enjeux des relations fédérales-provinciales/territoriales, première étape en vue de l'élaboration d'une Stratégie des relations fédérales-provinciales/territoriales;
- élaborer une stratégie de coordination de la sécurité informatique en collaboration avec les provinces/territoires et les responsables des infrastructures essentielles, en vue de l'établissement d'un réseau de détection et d'intervention en cas d'incident informatique;
- instituer des conférences téléphoniques avec les provinces/territoires, les autres ministères et le secteur privé sur les menaces et les vulnérabilités, et diffuser des informations pertinentes sur les diverses menaces;
- élaborer des scénarios de « révision générale » des infrastructures essentielles avec les associations du secteur privé et nos partenaires du gouvernement fédéral;
- organiser des rencontres fédérales-provinciales/territoriales et des téléconférences au niveau des sous-ministres et des hauts fonctionnaires;
- créer un Réseau de cyber-alerte avec les États-Unis, l'Australie et le Royaume-Uni;
- coprésider, aux termes de la Déclaration sur la frontière intelligente, plusieurs groupes de travail sur le partage de l'information, le mappage, les interdépendances et la sécurité informatique;
- travailler à l'établissement d'un poste de liaison à l'Ambassade du Canada à Washington (D.C.), et au sein du Groupe de planification binationale à Colorado Springs;
- établir des contacts et des relations avec le département de la Sécurité intérieure (Homeland Security) des États-Unis, et avec nos autres partenaires internationaux.

Mettre en oeuvre des programmes ciblés et efficaces, c'est-à-dire :

- examiner le Programme conjoint de protection civile (PCPC), pour donner aux provinces/territoires la capacité d'atteindre les objectifs en matière de fiabilité et de protection des infrastructures essentielles;
- poursuivre l'examen des Accords d'aide financière en cas de catastrophe (AAFC), pour les rendre plus efficaces et réduire l'ambiguïté, compte tenu de la nature changeante des catastrophes;
- rédiger un document de travail sur un éventuel Programme national de fiabilité des infrastructures essentielles, afin d'établir un cadre qui permettra aux responsables des infrastructures essentielles, aux gouvernements et aux autres intervenants de coopérer pour rendre plus viables les infrastructures essentielles du Canada;



- mettre en place un solide cadre stratégique pour appuyer et soutenir les politiques, les programmes, les partenariats et les opérations de PIE/PC;
- établir des partenariats avec les autres ministères, ainsi qu'avec les autres niveaux de gouvernement, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et les organismes internationaux (ce qui contribue au succès des autres facteurs);
- fournir des ressources adéquates pour relever ces défis.

Résultats

Pour faire face à ces risques et à ces défis, le BPIEPC a poursuivi ses opérations et lancé de nouvelles initiatives visant à atteindre les objectifs énoncés dans le Cadre national du gouvernement, approuvé en août 2001.

Mettre de l'ordre dans le système de protection des infrastructures essentielles du gouvernement canadien, c'est-à-dire :

- achever l'Examen de l'état de préparation et de la capacité d'intervention d'urgence du gouvernement canadien, afin d'améliorer la capacité du gouvernement à répondre de façon coordonnée aux situations d'urgence qui nécessitent une intervention fédérale;
- poursuivre, avec l'aide du Conseil du Trésor, l'élaboration des Normes de planification de la continuité des opérations, pour garantir la continuité des opérations des ministères fédéraux;
- développer le projet de Protection des infrastructures essentielles du gouvernement canadien – qui permettra d'identifier, d'évaluer et de protéger les infrastructures essentielles du gouvernement;
- prendre des arrangements pour garantir la continuité du gouvernement constitutionnel (responsabilité légale du BPIEPC).

Accroître les capacités opérationnelles nationales, c'est-à-dire :

- entreprendre l'élaboration d'un Cadre national de préparation et d'intervention d'urgence, afin d'améliorer l'état de préparation et la capacité d'intervention globale du gouvernement canadien;
- élaborer, avec le Solliciteur général, une proposition visant à établir un nouveau mécanisme d'intervention en cas d'incident, afin de favoriser une approche intégrée en matière de gestion des crises et des conséquences (Structure nationale d'intervention en cas d'incident);
- créer, avec les principaux ministères et organismes chargés de la sécurité informatique, un Système de coordination des incidents informatiques, afin de garantir une réponse globale, coordonnée et intégrée du gouvernement canadien face aux incidents informatiques et aux vulnérabilités;
- élaborer et mettre en œuvre un programme de formation CBRN pour les premiers intervenants;
- développer le concept d'un Centre canadien de coordination de la protection de l'information, afin d'offrir une vaste gamme de services de sécurité de la technologie de l'information aux provinces/territoires et au secteur privé;



Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile

Mandat

Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a pour mandat d'élaborer une approche globale pour la protection des infrastructures essentielles du Canada, et d'être le principal organisme de protection civile du gouvernement pour tous les types de situations d'urgence. Le BPIEPC assure un leadership national en matière de protection des infrastructures essentielles, et il veille à ce que le Canada soit prêt à faire face aux urgences compte tenu de l'augmentation des risques, qui constitue une grave menace pour la santé, la sécurité et le bien-être économique des Canadiens. Le BPIEPC a pour mission de renforcer la sécurité physique et informatique des Canadiens. Sa vision est celle d'un Canada plus sûr et plus sécuritaire.

Reddition de comptes

Le BPIEPC est un organisme civil au sein du portefeuille du ministre de la Défense nationale, qui est aussi le ministre responsable de la protection civile au Canada.

Partenaires

Le BPIEPC s'efforce d'établir des partenariats efficaces avec les principaux organismes dont il a besoin pour remplir son mandat, et notamment de :

- déterminer les rôles et les responsabilités de chacun en collaboration avec les principaux ministères du gouvernement;
- établir des relations plus étroites avec les provinces/territoires, grâce à des programmes mutuellement avantageux et à des activités conjointes;
- promouvoir la coopération et la compréhension entre le BPIEPC et le secteur privé, y compris les organisations non gouvernementales et les associations du secteur privé dans les domaines suivants : énergie, télécommunications, banque, finance, santé, transport, alimentation, eau et industrie chimique;
- travailler avec ses partenaires internationaux, en particulier les États-Unis et leur département de la Sécurité intérieure (Homeland Security). De plus, dans le cadre de certaines organisations internationales, le BPIEPC a découvert des possibilités de collaboration et de coordination internationales dans le domaine de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (PIE/PC).

Risques et défis

L'aptitude du BPIEPC à remplir son mandat dépendra de sa capacité à :

- sensibiliser les gouvernements, les organisations non gouvernementales et les principaux intervenants du secteur privé à l'importance de la PIE/PC, et susciter chez eux un engagement durable, afin de garantir la sécurité des Canadiens;
- faire en sorte que les principaux responsables de la PIE/PC atteignent un niveau approprié de coordination et de capacité de gestion des risques;



Tableau 2 : Programme national de recherche et de sauvetage – Personnel (ETP)				
Ministère ou organisme	2000-2001	2001-2002	2002-2003	
	Réel	Réel	Prévu	Réel
SNRS	16	19,5	19,5	19,5
EC	14	14	14	14
P&O/GCC (1)	717	S/O	S/O	S/O
MDN/FC (2)	760	737	746	637
PC	67	67	64	64
GRC (3)	S/O	S/O	S/O	S/O
TC	7	7	7	7
Total	1 581	844,5	850,5	741,5

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Nota :

1. Étant donné que les opérations de la GCC font appel à des ressources polyvalentes, il n'y a pas de chiffres disponibles sur les équivalents temps plein (ETP).
2. Les chiffres réels pour 2000-2001 et 2001-2002 ont été révisés pour inclure les informations les plus récentes.
3. Étant donné que la plupart des affectations de fonds et de ressources pour la recherche et le sauvetage (SAR) sont faites sous les auspices des provinces, les coûts et les ETP sont difficiles à évaluer pour le programme fédéral. La GRC n'a pas de ressources primaires affectées aux opérations fédérales de recherche et de sauvetage. La GRC peut fournir sur demande des navires/aéronefs polyvalents, et elle peut appuyer d'autres ministères dans la mesure du possible lorsque des vies sont en jeu.

Tableau 3 : Programme national de recherche et de sauvetage – Ressources financières (en milliers de \$) par AF				
Ministère ou organisme	2000-2001	2001-2002	2002-2003	
	Réelles	Réelles	Prévues	Réelles
SNRS	8 711 \$	10 267 \$	10 389 \$	10 499 \$
EC	985	985	985	985
P&O/GCC	90 870	94 108	103 493	86 295
MDN/FC (1)	339 364	220 802	296 128	181 095
PC	4 929	4 929	4 929	4 929
GRC (2)	S/O	S/O	S/O	S/O
TC	903	970	985	985
Total	445 762 \$	331 091 \$	416 909 \$	284 788 \$

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Nota :

1. La différence entre les prévisions et les chiffres réels en 2002-2003 est le résultat des coûts plus faibles que prévu du projet de l'hélicoptère SAR, et d'une meilleure affectation de ces coûts et des autres coûts de fonctionnement fondée sur les véritables niveaux d'activité en recherche et sauvetage.
2. Étant donné que la plupart des affectations de fonds et de ressources pour la recherche et le sauvetage (SAR) sont faites sous les auspices des provinces, les coûts et les ETP sont difficiles à évaluer pour le programme fédéral. La GRC n'a pas de ressources primaires affectées aux opérations fédérales de recherche et de sauvetage. La GRC peut fournir sur demande des navires/aéronefs polyvalents, et elle peut appuyer d'autres ministères dans la mesure du possible lorsque des vies sont en jeu.

Pour de plus amples renseignements sur le Secrétariat national de recherche et de sauvetage et le Programme national de recherche et de sauvetage, consultez le site : www.nss.gc.ca/.



Incidents de recherche et de sauvetage

Comme le montre la figure 1, 8 001 incidents SAR ont nécessité une intervention sous autorité fédérale en 2002, la plupart étant des incidents maritimes, comme par les années passées.

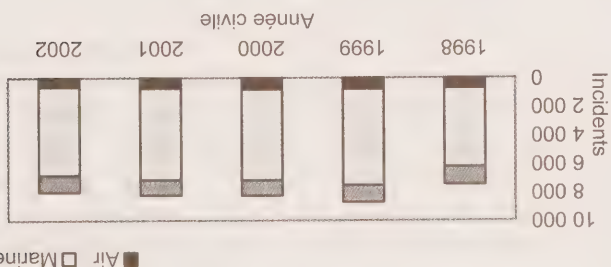


Figure 1 - Incidents SAR par type (1998-2002)

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Ressources

Tableau 1 : Secrétariat national de recherche et de sauvetage – Ressources financières (en milliers de \$) par Af					
	2000-2001	Réelles	2001-2002	Réelles	Prévues
					Réelles
Crédit 1 – Fonctionnement	1 812 \$	1 795 \$	1 979 \$	2 063 \$	
Crédit 5 – Immobilisations	6 153	7 512	7 949	7 449	
Crédit 10 – Subventions et contributions (3)	746	960	461	987	
Total	8 711 \$	10 267 \$	10 389 \$	10 499 \$	

Source : Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Nota :

1. Comprend 95 000 \$ du SNRS et 8,1 M\$ du FNI, moins les fonds convertis en contributions pour des projets provinciaux et territoriaux du FNI.
2. 1,1 M\$ du FNI reportés à l'Af 2003-2004.
3. Comprend les fonds du FNI convertis en contributions pour des projets provinciaux et territoriaux, plus 215 000 \$ pour le programme COSPAS-SARSAT.

Résultats

Pour faire face à ces risques et à ces défis, le SNRS compte surtout sur le **Projet d'initiative de transition stratégique**. Ce projet a pour but de :

- mettre en place un cadre amélioré de gestion et de comptabilité, et un processus amélioré de planification et d'établissement de rapports, pour le programme fédéral de recherche et de sauvetage;
- obtenir l'appui de toutes les provinces et de tous les territoires afin d'élaborer une vision et des objectifs communs pour le PNRS;
- appuyer les initiatives des FC relativement aux plans d'intervention en cas de catastrophe aérienne majeure.

En s'appuyant sur ce projet prioritaire, le SNRS a réussi à :

Créer un programme national SAR cohésif et efficace, c'est à dire :

- aider le Conseil national de recherche et de sauvetage au sol à élaborer des critères communs pour la formation aux opérations de recherche et de sauvetage au sol et la vérification des compétences partout au Canada;
- appuyer la planification et l'évaluation d'un exercice intergouvernemental dans l'Arctique; améliorer la qualité et la souplesse du FNI, et investir 8,1 M\$ dans 88 projets pour améliorer la recherche et le sauvetage au Canada;
- mettre en oeuvre un Registre canadien des radiobalises sur le Web.

Eduquer et informer la communauté SAR et le grand public, c'est-à-dire :

- améliorer le contenu et la présentation du site Web du SNRS, pour que la communauté SAR canadienne et internationale dispose de meilleures informations;
- augmenter l'envergure de l'atelier et du salon commercial SARSCÈNE, pour améliorer l'échange d'informations et renforcer la communauté SAR canadienne.

Établir des partenariats nationaux et internationaux influents, c'est-à-dire :

- conduire la délégation canadienne lors des réunions internationales sur le satellite de recherche et de sauvetage;
- élaborer, avec ses partenaires canadiens dans le domaine de la recherche et du sauvetage, une approche axée sur la coopération pour la préparation des réunions internationales et des comptes rendus de ces réunions;
- négocier des échanges de personnel entre le SNRS et la Maritime and Coastguard Agency du Royaume-Uni.

Faire du SNRS une organisation saine, efficace et efficiente, c'est-à-dire :

- lancer une initiative de « milieu de travail sain » contrôlée par les employés, et préparer des carnets de formation pour les employés;
- améliorer les systèmes informatiques.





Secrétariat national de recherche et de sauvetage

national de recherche et de sauvetage

Mandat et reddition de comptes

Le **Secrétariat national de recherche et de sauvetage** (SNRS) rend compte au ministre de la Défense nationale, qui est le ministre responsable des services de recherche et de sauvetage. Par l'intermédiaire du Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS), le SNRS élabore, coordonne, analyse et examine les politiques, les plans et les activités du programme fédéral de recherche et de sauvetage. Il coordonne le **Programme national de recherche et de sauvetage** (PNRS), qui prévoit des activités de prévention et d'intervention mettant en jeu tous les niveaux de gouvernement, des organismes bénévoles et des organisations des secteurs public et privé, afin de créer un filet de sécurité sans faille. En outre, le SNRS administre le Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage (FNI), d'une valeur de 8,1 millions de dollars, qui s'applique aux projets visant à améliorer la recherche et le sauvetage au Canada, et il supervise la participation du Canada au programme international COSPAS-SARSAT.

Partenaires

Le PNRS fournit directement à la population des services de prévention et d'intervention. Pour ce faire, le SNRS travaille en collaboration avec des clients et des intervenants de l'étranger, de l'administration fédérale, des provinces et des territoires afin de poursuivre le développement et la mise en place d'un système intégré de recherche et de sauvetage. Six ministères et organismes fédéraux sont chargés de l'exécution des programmes opérationnels de recherche et de sauvetage :

- Environnement Canada /Service météorologique du Canada
- Pêches et Océans
- Garde côtière canadienne;
- Ministère de la Défense nationale/Forces canadiennes;
- Parcs Canada;
- Gendarmerie royale du Canada;
- Transports Canada.

Les résultats obtenus par le SNRS et le PNRS sont soumis au MDN à des fins administratives. Les comptes rendus des activités de recherche et de sauvetage des divers ministères et organismes fédéraux se trouvent dans leurs rapports et leurs sites Web respectifs.

Risques et défis

Le SNRS assume la coordination centrale et la direction du PNRS, et il en rend compte. Les six ministères et organismes fédéraux et les gouvernements des provinces et des territoires sont responsables de l'exécution des programmes opérationnels. Un grand nombre d'organisations – forces policières, bénévoles, organismes de sécurité, associations du secteur privé, etc. – sont occupés également de prévention et d'intervention. Les résultats obtenus par le SNRS dans son appui au développement d'un système intégré de recherche et de sauvetage dans la zone de responsabilité du Canada et à l'échelle mondiale dépendent de la coopération, du soutien et des efforts d'un large éventail de partenaires. C'est là que se situent les principaux risques et défis que doivent affronter le SNRS et le PNRS.



- Investissement dans l'apprentissage, pour faire en sorte que les employés de RD&C aient les connaissances et les compétences requises pour relever les défis d'un milieu de travail qui évolue rapidement.
- Mise à contribution des partenaires et production de recettes externes.

Le tableau 1 montre les résultats obtenus, par rapport aux objectifs, en ce qui concerne la mise à contribution des partenaires et les recettes externes pour 2002-2003.

Tableau 1 : Mise à contribution des partenaires et recettes externes (Résultats obtenus par rapport aux objectifs)		
Source	Objectifs	Résultats obtenus
Mise à contribution des partenaires nationaux	28 M \$	39,6 M \$
Mise à contribution des pays alliés	38 M \$	39,4 M \$
Recettes externes	8,5 M \$	7,4 M \$

Source : Recherche et développement pour la défense Canada

Ressources

Ressources financières (en milliers de \$) par AF

2000-2001		2001-2002		2002-2003	
Réelles	Réelles	Réelles	Prévues	Réelles	
Crédit 1 – Salaires et personnel	65 385 \$	71 426 \$	69 903 \$	77 232 \$	
Crédit 1 – Fonctionnement et entretien	24 114	25 192	27 947	29 878	
Crédit 1 – Contrats de R&D	88 155	106 837	88 914	89 260	
Crédit 5 – Immobilitisations	12 360	10 014	7 905	8 727	
Crédit 1 – CCTD		3 448	1 867	1 985	
Crédit 1 – IRTC				4 402	
Crédit 5 – IRTC	-	-	29 797	11 028	
Total	190 014 \$	216 917 \$	230 423 \$	222 512 \$	

Source : Recherche et développement pour la défense Canada

Nota : *Ces chiffres n'incluent pas les dépenses de la Division de la recherche opérationnelle, qui n'a été pleinement intégrée à RD&C qu'en avril 2003.

Pour de plus amples renseignements sur RD&C, consultez le site : www.drdc-rddc.gc.ca



Risques et défis

Le nouveau contexte de sécurité a créé de nombreux risques et défis pour RDDC. En effet, les sociétés modernes sont exposées à des risques de type nouveau : bioterrorisme, cyberterrorisme, vulnérabilité des infrastructures essentielles, nouveaux risques sanitaires et changements climatiques. Les nouvelles technologies ont un impact considérable sur la stratégie militaire et sur l'évolution de la doctrine et des concepts opérationnels, ce qui affecte la capacité des FC à mener des opérations dans des théâtres de plus en plus complexes. La faiblesse de nos investissements, due à nos ressources limitées, a entraîné une détérioration générale des infrastructures et des installations de recherche de RDDC.

Résultats

En réponse à ces défis, et dans le contexte de la stratégie d'innovation du gouvernement, RDDC s'est donné quatre objectifs stratégiques « afin d'être connue dans le monde entier comme la meilleure agence de recherche et de développement ». Ces objectifs sont les suivants :

- faire des laboratoires de RDDC des « carrefours d'innovation » régionaux, en collaboration avec le secteur privé et les universités;
- établir des partenariats stratégiques avec les meilleures organisations de recherche et de développement du monde, et créer des occasions, au pays et à l'étranger, d'exploiter de nouveaux concepts et de nouveaux produits susceptibles d'être intégrés aux technologies existantes et en développement;
- se positionner de façon à pouvoir contribuer à la sécurité nationale et entretenir des liens productifs avec les États-Unis en matière de défense et de sécurité;
- continuer de mettre l'accent sur le service à la clientèle en répondant aux besoins des clients de la Défense, et en tissant des relations étroites avec eux grâce à des programmes de communication simples et efficaces.

RDDC a pris un certain nombre de mesures pour atteindre ces objectifs, dont les suivantes :

- Mise en œuvre de la Stratégie d'investissement technologique (SIT), qui indique les programmes de recherche et de développement requis pour développer la capacité scientifique et technologique qui sera nécessaire, dans les années à venir, pour la défense et la sécurité nationale. La SIT augmentera la capacité d'évaluation et de veille technologique de RDDC, et elle l'aidera à appuyer la participation du Canada aux opérations multinationales dans le nouveau contexte de sécurité. Un cadre général pour la SIT a été approuvé par le Conseil consultatif de RDDC, et il indique comment obtenir des fonds pour les activités de recherche et de développement, afin que la SIT soit pleinement opérationnelle d'ici 2004. À la fin de l'année financière 2002-2003, RDDC avait recruté 71 des 85 nouveaux scientifiques et techniciens requis.
- Établissement du Centre des technologies de lutte contre le terrorisme (CTLT), pour faire en sorte que les premiers répondants des FC et du Canada soient prêts à protéger nos intérêts et notre sécurité nationale contre les menaces chimiques et biologiques. Les fonds alloués au CTLT dans le budget 2002-2003 se sont avérés insuffisants pour doter le centre de l'équipement et du personnel requis. RDDC est en train d'examiner d'autres options pour remédier à ce problème.



Mandat

Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), qui est une agence du ministère de la Défense nationale, fournit aux FC des services de pointe en science et en technologie.

RDDC exerce un leadership en matière de recherche et de développement (R&D), au Canada comme sur la scène internationale, en fournissant aux FC des technologies adaptées à leurs besoins, et en offrant d'intéressantes possibilités de collaboration aux autres ministères, au secteur privé, au milieu universitaire et aux pays alliés.

Reddition de comptes

Le Sous-ministre adjoint (Science et technologie), au MDN, est le Chef de la direction de RDDC.

En vertu d'un protocole d'entente signé en novembre 2002, la *Division de la Recherche opérationnelle* (DRO) de la Défense nationale a été intégrée au RDDC en date du 1^{er} avril 2003. La DRO dispose d'un personnel hautement spécialisé d'environ 150 personnes disséminées dans la région de la capitale nationale, d'un bout à l'autre du Canada et à l'étranger. Pour les opérations courantes et la gestion du programme, le personnel de la DRO continuera de partager les locaux et de relever du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD). Le Directeur général de la DRO répond devant RDDC de la bonne marche du programme de recherche opérationnelle.

Partenaires

Depuis très longtemps, RDDC s'efforce d'établir des partenariats, surtout avec nos alliés internationaux dans le cadre du *Programme de coopération technique* de l'OTAN, et dans le cadre de divers accords bilatéraux et trilatéraux. Ces partenariats ont été profitables pour le programme de RDDC, et ils lui ont permis de développer, de commercialiser et d'exploiter avec succès de nombreuses technologies et de nombreux systèmes. La coopération aux stades initiaux de la conception et du développement du matériel est nécessaire pour garantir l'interopérabilité.

Sur le plan national, RDDC a joué un rôle de premier plan dans le développement des *Réseaux fédéraux d'excellence en matière d'innovation* (RFEI), qui permettront aux laboratoires fédéraux, aux universités et aux entreprises du secteur privé de travailler ensemble, sous le leadership du gouvernement fédéral, au renforcement et à l'intégration des capacités du Canada en science et en technologie.

Comme projet pilote pour les RFEI, RDDC dirige l'Initiative de recherche et de technologie CBRN (IRTC), un projet de 170 millions de dollars sur cinq ans qui est prévu par le *Budget 2001*, et qui vise à améliorer l'état de préparation du Canada face aux attaques terroristes chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRN). Nos partenaires dans le cadre de l'IRTC sont *Environnement Canada*, *Santé Canada* et l'*Agence canadienne d'inspection des aliments*.



- recruter du personnel dans divers domaines (génie, informatique, mathématiques, langues, etc.), pour que le CST dispose des compétences dont il a besoin dans les techniques de pointe;
- moderniser les méthodes de gestion du CST, en se fondant sur l'initiative gouvernementale de modernisation de la fonction de contrôleur, pour que le CST puisse offrir à ses clients les meilleurs services possibles;
- améliorer les mécanismes internes de contrôle et de reddition de comptes, pour garantir une mise en oeuvre efficace des nouveaux pouvoirs et des nouvelles responsabilités.

Ressources

Ressources financières (en milliers de \$) et humaines (ETP) par AF

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	
	Réelles	Réelles	Prévues	Réelles
Crédit 1 – Salaires et personnel	58 417 \$	68 125 \$	69 100 \$	75 089 \$
Crédit 1 – Fonctionnement et entretien	22 342	53 016	41 789	46 332
Crédit 5 – Immobilisations	48 472	67 892	29 036	51 688
Total	129 231 \$	189 033 \$	139 925 \$	173 109 \$
Ressources humaines (ETP)	915	942	1 156	1 115*

SOURCE : Centre de la sécurité des télécommunications

NOTA : * Croissance ajustée pour tenir compte des conditions du marché du travail et des contraintes logistiques.

Pour de plus amples renseignements sur le CST, consultez le site : www.cse-cst.gc.ca/



activités du CST, et le Sous-ministre de la Défense nationale rend compte des questions administratives qui touchent le CST.

De plus, la *Loi sur la défense nationale* confère au *Commissaire du CST* le mandat suivant : procéder à des examens concernant les activités du CST pour en contrôler la légalité; faire les enquêtes qu'il estime nécessaires à la suite de plaintes qui lui sont présentées; informer le ministre de la Défense nationale et le procureur général du Canada de tous les cas où, à son avis, le CST pourrait ne pas avoir agi en conformité avec la loi. Le Commissaire fournit également au Ministre des rapports classifiés sur la légalité des activités du CST, et il publie un *Rapport annuel* qui est présenté au Parlement par le ministre de la Défense nationale.

Partenaires

Pour accomplir sa mission, le CST travaille en étroite collaboration avec un certain nombre de partenaires nationaux et internationaux, dont les suivants :

- *Groupe des opérations d'information des Forces canadiennes;*
- *Service canadien du renseignement de sécurité;*
- *Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile;*
- *Bureau du Conseil privé;*
- *Gendarmerie royale du Canada;*
- *Secrétariat du Conseil du Trésor;*
- les services de sécurité et de renseignement des pays alliés.

Risques et défis

Les principaux risques et défis auxquels fait face le CST découlent de l'évolution rapide du contexte de sécurité international et de la technologie de l'information et des communications. Actuellement, le CST se préoccupe surtout de :

- répondre aux besoins opérationnels accrus du nouveau contexte de sécurité international;
- suivre l'évolution de la technologie de l'information et des communications pour les trois fonctions prévues par son mandat;
- gérer la croissance de l'organisation, tel que prévu dans le *Budget 2001*, et entreprendre l'exercice des nouveaux pouvoirs qui lui sont conférés par la *Loi antiterroriste*.

Résultats

Le CST a relevé les défis liés à l'évolution du contexte de sécurité et de la technologie de l'information et des communications en s'acquittant des tâches suivantes :

- augmenter la capacité et créer de nouveaux produits et services dans le domaine de la sécurité internationale (ce qui inclut le terrorisme);
- prendre de nouvelles initiatives pour renforcer la capacité du gouvernement à assurer la sécurité de ses systèmes d'information;
- créer de nouveaux systèmes de traitement et de diffusion pour améliorer la capacité du CST à partager rapidement les informations;
- renforcer les partenariats nationaux et internationaux pour améliorer la coordination, éliminer les chevauchements et accroître la valeur des informations partagées;
- mettre en place une capacité technique renforcée pour la collecte de renseignements provenant de l'infrastructure mondiale de l'information;



PARTIE IV : QUELQUES ORGANISATIONS DU PORTEFEUILLE DE LA DÉFENSE

Centre de la sécurité des télécommunications et Programme cryptologique national

Mandat

Le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) est un organisme qui relève du ministère de la Défense nationale. Le CST a été établi en 1946, et il a été rattaché à la Défense en 1975. La *Loi antiterroriste* de 2001 est venue modifier la *Loi sur la défense nationale*, qui définit comme suit le mandat du CST :

- acquérir et utiliser l'information provenant de l'infrastructure mondiale d'information dans le but de fournir des renseignements étrangers, en conformité avec les priorités du gouvernement du Canada en matière de renseignement;
 - fournir des avis, des conseils et des services pour aider à protéger les renseignements électroniques et les infrastructures d'information importantes pour le gouvernement du Canada;
 - fournir une assistance technique et opérationnelle aux organismes fédéraux chargés de l'application de la loi et de la sécurité, dans l'exercice des fonctions que la loi leur confère.
- En tant qu'agence de cryptologie du Canada, le CST administre deux programmes distincts mais interdépendants :

Le programme du **renseignement sur les transmissions (SIGINT)** fournit des éléments de renseignements unifiés et actuels sur l'étranger qui correspondent aux besoins et aux priorités du gouvernement du Canada. Ces renseignements servent à donner des avertissements stratégiques, à formuler des décisions et à évaluer quotidiennement les intentions et les capacités des puissances étrangères. Le CST fournit des renseignements sur l'étranger, dont certains sont recueillis et partagés par les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, à un certain nombre de clients privilégiés au gouvernement. Le programme de la **sécurité des technologies de l'information (STI)** fournit une expertise, des avis, une orientation et des services techniques qui aident le gouvernement du Canada à protéger l'information ainsi que les systèmes et infrastructures informatiques. Cela inclut la prestation de conseils et de services de haut niveau en matière de sécurité informatique, l'identification des vulnérabilités et des menaces cybernétiques, et une contribution à l'élaboration de la politique et des normes du gouvernement en matière de sécurité informatique.

Rendition de comptes

Le ministre de la Défense nationale rend compte au Cabinet et au Parlement des activités du Centre de la sécurité des télécommunications. Le Ministre dirige le CST dans l'exercice de ses fonctions, et il approuve les principales recommandations de dépenses présentées au Conseil du Trésor. Deux sous-ministres, soit le Sous-ministre de la Défense nationale et le Secrétaire associé du Cabinet (Sous-ministre du Vice-premier ministre et Coordonnateur de la sécurité et du renseignement au Bureau du Conseil privé), veillent à ce que le Ministre soit pleinement informé des activités du CST. Le Secrétaire associé du Cabinet rend compte des politiques et des



- coordonné plus de 20 séances d'information pour les médias et tables rondes sur des sujets importants pour le MDN et les FC;
- rejoint plus de 100 parlementaires par l'entremise du Programme parlementaire des Forces canadiennes, de programmes de conférenciers, de visites de familiarisation et d'activités de diffusion d'information;
- mis en valeur l'importance des relations canado-américaines en diffusant de l'information à plus de 1 000 législateurs américains, dont les membres du Congrès;
- coordonné des activités qui ont rejoint plus de 200 femmes et des centaines de membres des communautés ethniques;
- rejoint plus de 23 000 élèves et étudiants par l'entremise de programmes de conférenciers;
- fait une plus grande utilisation des médias électroniques pour les relations publiques; la campagne innovatrice « *Ecrivez aux militaires* » en est un bel exemple;
- donné un meilleur accès Internet aux quelque 50 000 utilisateurs du MDN et des FC par l'entremise de l'initiative de la Défense nationale en direct;
- amélioré les communications internes grâce à la création de l'Équipe de soutien des communications internes (ESCI), un projet pilote en place jusqu'au 31 mars 2004 et dont le mandat consiste à offrir une série de produits et d'outils clés pour améliorer la communication interne dans tout le ministère. On compte parmi les projets en cours de l'ESCI :
 - Connexions, un bulletin de nouvelles à l'intention des communicateurs du ministère;
 - *Le Guide de la communication interne au MDN*, un manuel pratique complet pour les personnes chargées d'exercer des tâches liées à la communication interne;
 - Un programme de formation axé expressément sur la communication interne au MDN et dans les FC;
 - Mise en valeur de l'intranet, un effort multiple guidé par l'initiative 'People First';
 - Une ébauche d'ordonnance et de directive administrative de la Défense portant sur la communication interne.



Suite à la campagne de recrutement des FC de 2001, le nombre total de demandes soumises à la Défense nationale pour des vérifications de fiabilité et des habilitations de sécurité a augmenté considérablement, passant de 43 000 en 2001 à 53 000 en 2002, ce qui a eu une incidence sur les délais de traitement des demandes.

Culture qui reflète les valeurs et les attentes des Canadiens

■ Programme d'éthique de la Défense

Les responsables du *Programme d'éthique de la Défense* (PED) ont continué à déployer leurs efforts visant à en faire un programme intégré et complet. La sensibilisation au PED, le dialogue et la responsabilisation ont été accrus grâce aux activités de Pleins feux sur l'éthique tenues à la grande échelle du MDN et des FC, ainsi qu'à l'accent mis sur l'éthique dans les programmes d'apprentissage et de formation du MDN et des FC. Le premier cycle triennal du cadre de mesure du rendement du PED, mis en place pour le contrôle et le compte rendu d'aspects clés du PED dans des domaines de base, a vu la tenue des activités Pleins feux sur l'éthique à l'échelle de l'organisation, l'achèvement des préparatifs pour le second sondage sur l'éthique au MDN et dans les FC et l'évaluation des résultats obtenus, qui servira à établir l'orientation du programme pour le prochain cycle de trois ans.

■ Histoire et patrimoine militaires

Le MDN a continué de jouer son rôle d'institution nationale en menant à terme plusieurs projets qui reflètent et réaffirment les valeurs et les attentes des Canadiens. En 2002-2003, la Défense a publié *le Canada et la Guerre de Corée* et *Rien de plus noble*. La *Histoire officielle de la Marine royale du Canada pendant la Deuxième Guerre mondiale*. La Défense a aussi mis à jour le Manuel de l'exercice et du cérémonial des FC, le Manuel sur la tenue des FC et le Manuel du patrimoine des FC et a mené, en collaboration avec *Anciens Combattants Canada*, deux pèlerinages en Europe. Les travaux de rédaction de l'histoire officielle de cinq missions de maintien/d'imposition de la paix et de deux volumes de l'histoire officielle de la Marine se poursuivent, et on se prépare à écrire avec les historiens des marines des États-Unis et de l'Australie un compte rendu historique des opérations navales tenues après la guerre du Golfe dans ce théâtre. Il s'agit du premier compte rendu historique écrit en collaboration par les sections officielles de ces pays. Grâce à de meilleures communications internes, on a aussi noté une plus grande coopération des unités et des particuliers pour le versement des journaux de guerre aux documents officiels. La Défense a aussi offert son soutien à 64 musées accrédités des FC, y compris 2 nouveaux musées, ainsi qu'au cours de muséologie annuelle de 2002 de l'Organisation des *Musées militaires* du Canada.

■ Communications externes et relations publiques

Le MDN a offert une quantité sans précédent d'activités de relations publiques aux universitaires, aux gens d'affaires et aux leaders de la communauté, aux parlementaires et aux jeunes de partout au Canada. Le MDN a aussi renforcé et créé des liens avec de nombreux groupes d'intervenants. En bref, le MDN a :

- coordonné environ 100 programmes de conférenciers dans tout le Canada;



- le Système de communication à très longue portée.

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

Le pourcentage de demandes faites en vertu de la Loi sur l'accès à l'information qui ont été traitées dans les délais prescrits est demeuré à 84,6 pour 100, un chiffre fort impressionnant qui a fait dire au Commissaire à l'information, dans son *Rapport annuel au Parlement 2002-2003* que le MDN « a réalisé d'importants progrès au chapitre de son processus d'accès au cours des dernières années. » Grâce à des efforts continus visant à promouvoir l'accès informel, les demandes officielles faites en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels ont diminué de façon constante au cours des cinq dernières années. Les renseignements sur le rendement sont donnés dans le *Rapport annuel au Parlement de la Défense nationale pour 2002-2003*.

Sécurité

■ Sécurité générale

Le Programme de sécurité générale de la Défense est l'un des programmes de santé et de sécurité au travail les plus complets et les plus dynamiques au gouvernement fédéral. Bien que le programme dans son ensemble soit efficace, les résultats préliminaires d'une évaluation interne en cours montrent qu'il serait possible d'y apporter des améliorations, ce qu'on cherchera à faire en 2003-2004. Les renseignements sur le rendement du *Programme de sécurité générale (PSG)* sont donnés dans le *Rapport annuel du Programme de sécurité générale pour l'AF 2002-03*.

■ Sûreté nucléaire

Les renseignements sur le rendement des activités de sûreté nucléaire sont donnés dans le *Rapport annuel sur la sûreté nucléaire au MDN et dans les FC*.

Services de police militaire

Le *Grand Prévôt des Forces canadiennes* a continué de mettre en oeuvre des initiatives visant à accroître l'indépendance et l'efficacité globale des services de police militaire et à donner suite aux recommandations des rapports *Dickson* (1998) et *Belzile* (1999). Les principales réalisations incluent l'adoption graduelle d'une banque de données informatisée moderne contenant de l'information policière (le SISEPM), et le déploiement de 79 policiers militaires auprès d'ambassades canadiennes de 38 pays partout dans le monde dans le cadre des activités de l'Unité de sécurité militaire.

Le transfert de la responsabilité de l'École de la police militaire des Forces canadiennes du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires) au Vice-chef d'état-major de la Défense prévu pour l'automne 2002 n'a pas été complété, mais il est maintenant en voie de réalisation.

En 2002, le GPEC a reçu un total de 72 plaintes, soit une baisse d'environ 20 pour 100 par rapport à l'année précédente. Un conseiller juridique a été affecté au GPEC pour donner des conseils sur les questions liées au processus de traitement des plaintes du public, et agir à titre de point de contact pour les questions juridiques auprès de la *Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire*.



Les principaux dossiers environnementaux sont traités dans le cadre de trois initiatives ministérielles : le Programme environnemental du Ministère (PEM), le Programme de désaffectation et la décontamination des sites du réseau d'alerte avancé DEW. Les projets du PEM n'ont pas progressé aussi rapidement que prévu en raison de retards liés à l'adjudication



n'a pas commencé à la date prévue à un endroit en raison de retards liés à l'obtention de tous les permis nécessaires. Le Programme de désaffectation, qui fait suite aux fermetures d'installations militaires annoncées en 1994 et 1995, se poursuit comme prévu.

Gestion du matériel, approvisionnement et passation de marchés

Les renseignements sur le rendement sont donnés à la partie V du présent rapport.

Vérification et évaluation

La Défense nationale a continué de mettre en oeuvre les nouvelles politiques de vérification interne et d'évaluation du Conseil du Trésor. Conformément à la politique de vérification interne, des vérifications rigoureuses ont été menées et ont généré des niveaux d'assurance élevés. Les évaluateurs ont continué d'aider les gestionnaires du MDN et des FC à élaborer des *cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*. Dans l'ensemble, les activités de vérification et d'évaluation ont continué d'offrir des produits et des services de haute qualité conformes aux priorités actuelles et à la stratégie à long terme du MDN et des FC. On trouvera les rapports produits à l'adresse http://www.forces.gc.ca/crs/rpt/reports_f.htm.

Le *Bureau du vérificateur général* et le *Commissaire à l'environnement et au développement durable* ont publié plusieurs rapports qui traitaient d'activités du MDN. Parmi ces activités, mentionnons :

- la sécurité de la technologie de l'information;
- l'entraînement en vol de l'OTAN au Canada;
- Parc Downsview Park Inc.;
- le recrutement et le maintien des effectifs militaires;
- les stratégies de développement durable;
- le processus de pétition en matière d'environnement;
- les séquelles des sites contaminés;



- élaboré un cadre de renouveau des politiques de gestion des ressources humaines qui permettra de mettre à jour et de convertir les politiques de façon à ce qu'elles soient harmonisées aux directives des organismes centraux et aux *Directives et ordonnances administratives de la Défense*.

Langues officielles

Bien que des progrès aient été faits dans certains volets du Programme des langues officielles, le MDN et les FC continuent dans d'autres volets de faire face à des difficultés et à des contraintes qui font obstacle aux progrès. Les renseignements sur le rendement des éléments militaires et civils du Programme des langues officielles sont donnés dans le Bilan annuel sur les langues officielles (avril 2002-mars 2003). On trouvera le Bilan annuel sur les langues officielles dans Internet à l'adresse : www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/01/intro.f.asp.

Équité en matière d'emploi

Les Forces canadiennes sont maintenant officiellement assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, suite à l'approbation par le Gouverneur en conseil du *Règlement sur l'équité en matière d'emploi des Forces canadiennes* en novembre 2002. Les résultats du premier recensement à déclaration volontaire des FC ont été publiés : on compte 16 pour 100 de femmes, 4,2 pour 100 de membres de minorités visibles, 3,4 pour 100 d'Autochtones et 3,1 pour 100 de personnes handicapées.

Le Groupe consultatif de la Défense a rendu de nombreuses visites dans les bases des FC partout au Canada pour promouvoir l'équité en matière d'emploi, et pour encourager la mise sur pied de groupes consultatifs locaux ou régionaux. En outre, le Secrétariat du Groupe consultatif a reçu un effectif complet au cours de l'année, ce qui lui a permis de participer à plusieurs activités aux niveaux local, national et international. Les renseignements sur le rendement relatif à l'équité en matière d'emploi pour le personnel civil sont donnés dans le Rapport d'étape sur l'équité en matière d'emploi pour l'exercice financier 2002-03. On trouvera ce rapport dans Internet à l'adresse suivante : www.vcds.forces.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dspc/dpr2003/xx/intro.f.asp.

Gérance de l'environnement

La Stratégie de développement durable, *Des activités de défense respectueuses de l'environnement, une stratégie de développement durable (SD) pour la Défense nationale*, décembre 2000, continue de donner les grandes lignes de l'orientation du Ministère en matière SDD sont donnés de façon détaillée à la partie V, Rapport d'ensemble, des présentes.



■ Gestion/technologie de l'information

Au niveau ministériel, les dépenses consacrées à la gestion/la technologie de l'information (GI/TI) se sont élevées à 900 millions de dollars. Pour assurer une bonne gouvernance et une bonne gestion de ce secteur, nous avons procédé à une répartition des immobilisations non stratégiques en GI et à la création d'un compte ministériel de GI/TI, entrepris les travaux d'élaboration d'un cadre exhaustif de gouvernance de la GI/TI et remanié la structure de comptabilité financière pour le rapport des dépenses consacrées à la GI/TI. En 2002, nous avons mené un Examen stratégique de la gestion de l'information pour veiller à ce que la Défense nationale utilise de façon optimale les ressources mises à sa disposition dans ce domaine. La principale décision issue de l'Examen fut d'adopter un modèle d'entreprise pour la GI au MDN et dans les FC, puis d'adapter les responsabilités et les pouvoirs en conséquence. L'examen a aussi donné lieu à la création d'un modèle d'entreprise pour la prestation des services de planification des ressources, lequel est en cours de mise en œuvre.

■ Gestion des ressources humaines (RH)

■ Effectifs militaires

Au cours de la dernière année, en termes de gestion des ressources humaines militaires, nous avons :

- établi un groupe de travail stratégique sur les ressources humaines;
- mis en branle le projet de transformation des Ressources humaines;
- publié *RH 2020*, qui développe et met à jour la stratégie sur les ressources humaines présentée dans *Au-delà de l'an 2000*;
- produit le Plan des capacités à long terme (Ressources humaines) et approuvé un document sur la gouvernance et les processus;
- mené des recherches sur les tendances sociales et en matière de gestion, et déterminé l'incidence de ces tendances sur le MDN et les FC;
- entrepris la conversion et la mise à jour des politiques en matière de ressources humaines pour en faire des *Directives et ordonnances administratives de la Défense*.

■ Effectifs civils

En termes de gestion des ressources humaines civiles, nous avons :

- élaboré des outils de planification et de responsabilisation, et mis sur pied des initiatives de suivi et d'appui pour les activités de contrôle permanent;
- mis en place une approche de la gestion de projet pour la mise en œuvre des initiatives liées aux ressources humaines;
- harmoniser les initiatives touchant les ressources civiles et militaires, dans la mesure du possible;
- établi des partenariats clés pour faciliter l'exécution des tâches latérales et interfonctionnelles;
- renforcé les fonctions de gouvernance et de responsabilisation grâce à la mise sur pied de divers comités de gestion, auxquels participent des dirigeants militaires;



MDN et FC visant à évaluer notre situation actuelle en matière de GIR et à trouver des façons de l'améliorer. Un plan d'action sera élaboré en 2003-2004 pour la mise en oeuvre des recommandations de cette étude.

■ Mesure du rendement

Le ministre de la Défense nationale et les Forces canadiennes sont résolus à adopter les meilleures pratiques de gestion moderne qui soient. La Défense travaille fort afin de fournir aux décideurs les meilleurs outils possibles pour la prise de leurs décisions. Le Modèle de planification et de gestion de la Défense (voir la partie II du présent rapport pour de plus amples renseignements), achevé durant l'exercice financier, offre un système de suivi, d'analyse et d'obtention du rendement ministériel pour les objectifs stratégiques énumérés dans la carte stratégique du ministère.

C'est avec ce modèle que la Défense nationale a entrepris l'élaboration d'un régime de mesure du rendement fondé sur le « tableau de bord prospectif ». On se concentre sur l'élaboration continue d'indicateurs et de mesures du rendement pour alimenter le cadre de gestion du rendement. Dans le cadre de nos efforts visant à accroître le rendement, nous encourageons l'adoption d'une approche de l'amélioration continue pour le changement stratégique grâce à la promulgation de l'*ABC de l'amélioration continue* et de la *Politique et méthodologie relatives aux différents modes de prestation de services*.

■ Approvisionnement national (AN)

Au cours des dernières années, le compte de l'Approvisionnement national (AN) (pour les pièces de rechange, les réparations, les révisions, les services techniques, etc.) a été soumis à des pressions fort considérables. En avril 2002, l'allocation initiale du programme d'AN était de 1 453,4 millions de dollars. En cours d'exercice, environ 302 millions de dollars ont été ajoutés au budget de l'AN pour satisfaire de nouveaux besoins financiers (y compris des fonds additionnels en appui à l'opération APOLLO et à l'opération GRIZZLY). Cette augmentation substantielle a fait monter l'allocation finale à 1 755,4 millions de dollars. Dans l'ensemble, grâce à une gestion saine et prudente de la trésorerie, on a pu faire face aux pressions. Au cours des trois dernières années, il est devenu évident que le programme d'AN ne pouvait être géré dans les limites de l'allocation initiale, et des fonds additionnels ont dû être transférés au compte tout au long de l'année. Pour résoudre ce problème, le Conseil de gestion du programme (CGP) a ordonné la mise sur pied d'un Comité national de supervision des acquisitions (CNSA).

Le rôle principal de ce comité consiste à fournir des conseils stratégiques et à formuler des recommandations pour le CGP relativement aux activités, aux plans et aux politiques d'AN, et à en faciliter la gestion. Le CNSA offrira un mécanisme qui permettra d'améliorer les communications avec les bénéficiaires des services d'AN pour traiter des questions courantes, des problèmes, des niveaux de financement et des améliorations aux processus. Le CNSA examinera d'autres questions telles que les définitions des termes « dépenses d'immobilisation » et « approvisionnement national », les changements aux processus du système de gestion de la Défense et la mesure du rendement. Le CNSA sera le véhicule qui permettra de rapprocher plusieurs activités afin d'obtenir une vision exhaustive de l'ensemble de l'AP au MDN et dans les FC.



■ Programme d'échange et de liaison

Les FC ont continué de tenir un programme dynamique d'échange et de liaison pour les officiers, dans le but d'accroître notre interopérabilité avec nos alliés et de contribuer au perfectionnement professionnel des participants. En 2002-2003, 152 membres du personnel des FC ont participé à des échanges avec les forces armées des États-Unis (80), du Royaume-Uni (50), de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande (10) et de la France, de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la Belgique (les 12 autres postes).

■ Relations avec l'industrie

Le maintien au Canada d'une infrastructure industrielle de défense solide capable de satisfaire aux exigences opérationnelles actuelles et futures des FC est un objectif important pour la Défense. À cette fin, la Défense a continué de travailler et d'explorer des partenariats avec des représentants de l'infrastructure industrielle de défense du Canada, y compris des entreprises et les principales associations de l'industrie, afin d'étudier les possibilités d'affaires bilatérales et multilatérales. Nous avons aussi fait appel à nos ressources un peu partout dans le monde pour négocier des solutions à des problèmes touchant des entreprises canadiennes oeuvrant dans le domaine de la défense.

Gouvernance et modernisation de la gestion

■ Gestion des ressources

Produire et utiliser de manière plus efficace l'information de nature financière et non financière pour promouvoir une saine gestion des ressources, prendre des décisions pertinentes et mieux gérer le rendement constituent des éléments importants de la modernisation de la fonction de contrôle. L'approche de la Défense nationale a consisté à intégrer tant l'information financière qu'opérationnelle pour fournir un cadre exhaustif de gestion financière à la grandeur du ministère. Parmi les principales réalisations, mentionnons :

- l'expansion de la comptabilité d'exercice intégrale dans le cadre de la *Stratégie d'information financière* (SIF) mise en oeuvre en 2001-2002;
- un examen exhaustif du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF) et la promulgation de la charte du RPAF de la Défense, considérée comme un chef de file dans le domaine au gouvernement du Canada;
- la poursuite de l'élaboration d'une stratégie de gestion des risques de fraude;
- l'élaboration d'un modèle ministériel de planification financière, qui devrait être achevée en 2003-2004.

On trouvera des renseignements détaillés sur la gestion des ressources à la partie VI du présent rapport.

■ Gestion intégrée du risque

La gestion intégrée du risque (GIR) fait partie des efforts déployés par le Conseil du Trésor pour moderniser les pratiques de gestion au gouvernement. Durant l'exercice financier 2002-2003, le Chef – Services d'examen a mené une étude à la grandeur du



La Défense a fourni des conseils sur plusieurs dossiers liés à l'Alliance, dont l'Engagement de Prague sur les capacités et la transformation de l'OTAN, l'élargissement de l'OTAN, la prolifération des armes de destruction massive et de leurs vecteurs, l'OTAN et la Russie, l'OTAN et l'Ukraine, l'OTAN et les arrangements avec l'Union européenne, les relations avec les pays européens qui ne font pas partie de l'OTAN, les initiatives de l'OTAN visant à accroître les capacités de défense (y compris le transport stratégique et les capacités de défense contre les armes de destruction massive) et le concept d'une force d'intervention de l'OTAN.

Mesures législatives

La partie 13 du projet de loi C-17, la *Loi de 2002 sur la sécurité publique*, contient des modifications concernant la création d'un tableau de juges militaires de réserve, la protection des systèmes et des réseaux informatiques du MDN et des FC, les demandes d'assistance militaire par les provinces et la protection de l'emploi civil des réservistes. Le projet de loi a été déposé en Chambre le 31 octobre 2002. (Il est à noter que le *ministère des Transports* est responsable de ce projet de loi.)

Les projets de loi suivants ont fait l'objet de travaux préparatoires durant l'exercice financier 2002-2003 :

Projet de loi C-31. Ce projet de loi apporte à la *Loi sur les pensions* des modifications ayant trait à la définition de « service spécial ». Le projet de loi a reçu la sanction royale le 19 juin 2003.

Projet de loi C-35. Ce projet de loi modifie la *Loi sur la défense nationale* de façon à ce qu'elle rende rétroactifs des règlements sur la rémunération des juges militaires et apporte d'autres modifications mineures. Le projet de loi a été déposé en Chambre le 1^{er} mai 2003.

Projet de loi C-37. Ce projet de loi présente des modifications visant à moderniser la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*. Le projet de loi a été déposé en Chambre le 15 mai 2003.

Projet de loi C-44, *Loi prévoyant l'indemnité des militaires ayant subi des blessures durant leur service*. Ce projet de loi vise à indemniser les membres et anciens membres des Forces canadiennes qui ont subi une blessure attribuable au service militaire et entraînant la perte d'un membre ou d'autres facultés, mais qui n'avaient pas droit pour la blessure à une somme forfaitaire prévue par un régime d'assurances offert par le gouvernement. Le projet de loi a reçu la sanction royale le 19 juin 2003.

Accords de sécurité

Programme d'aide à l'instruction militaire

Le Programme d'aide à l'instruction militaire a continué de relever le profil du Canada sur la scène internationale en offrant de la formation à plus de 800 stagiaires étrangers issus de 53 pays. Les activités de formation vont des cours de langue à l'instruction sur le maintien de paix, en passant par les activités de perfectionnement professionnel, le renforcement des capacités et les visites d'équipes d'experts et de délégations. Le succès du PALM se constate dans les commentaires positifs reçus des participants ainsi que par le nombre croissant de pays non membres qui désirent prendre part au programme.



Résultats et réalisations

Conseils stratégiques

Le MDN a continué d'offrir des conseils et des orientations stratégiques tant pour des dossiers ministériels que pour des questions plus vastes de défense et de sécurité.

Le ministère de la Défense nationale a mené, d'août à novembre 2002, un *Bilan de la Défense* afin de faire le point sur le programme de défense et de voir à ce qu'il demeure toujours soutenable. Le Bilan de la Défense consistait en des consultations en ligne menées auprès d'intervenants de la Défense, de parlementaires et de Canadiens intéressés, ainsi qu'en une évaluation interne du Programme de Défense. Le Bilan de la Défense a permis d'en arriver à la conclusion que le cadre général de la politique de défense du Canada demeurerait toujours bien fondé, mais qu'il existait un écart de financement. La haute direction a établi qu'il faudrait un milliard de dollars pour maintenir la soutenabilité du programme de défense à court et à moyen terme. Le gouvernement du Canada a comblé cet écart de financement dans le Budget 2003.

Nous avons fourni des conseils stratégiques au gouvernement ainsi que des options possibles pour la participation du Canada à la *campagne internationale contre le terrorisme*, et nous avons continué de contribuer aux efforts menés par le BPIEPC pour l'élaboration d'une politique intérieure de protection des infrastructures essentielles. Nous avons continué de porter un intérêt considérable aux questions liées à l'espace, étant donné son importance croissante pour la défense du Canada et la stabilité internationale. Enfin, nous avons commencé à travailler à l'élaboration de Stratégie 2025 pour donner suite à *Stratégie 2020* et évaluer les défis en matière de sécurité que le Canada aura à relever dans l'environnement stratégique de l'après-11 septembre.

Le MDN a continué d'entretenir d'étroites relations de travail avec les États-Unis dans le but de pourvoir à nos besoins communs en matière de sécurité, et des progrès ont été accomplis sur plusieurs fronts. Parmi les principales réalisations, mentionnons :

- L'établissement d'un *Groupe de planification binational* visant à améliorer la coopération militaire entre le Canada et les États-Unis;
- L'élaboration, en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères, de la position du Canada en ce qui concerne la possibilité de participer au déploiement d'un système américain de défense contre les missiles;
- La renégociation du protocole d'entente du Programme canada-américain d'essai d'évaluation, qui contribuera à renforcer notre infrastructure industrielle de défense commune;
- La poursuite de la coopération bilatérale dans plusieurs domaines non liés aux politiques, y compris les efforts visant à améliorer l'interopérabilité entre nos forces par la voie de programmes d'échange d'officiers et notre participation à des exercices bilatéraux et multilatéraux aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique.

En outre, le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a continué de développer sa relation de travail avec ses partenaires aux États-Unis, y compris la Direction de l'analyse de l'information et de la protection de l'infrastructure (AIPD) du département de la Sécurité intérieure des États-Unis, créé le 1^{er} mars 2003.



Politiques et stratégies du Ministère

La capacité relative aux politiques et aux stratégies du Ministère a une vaste portée, elle est de nature globale et elle confirme que le MDN et les FC se conforment aux prescriptions législatives et aux exigences de la gestion et de l'administration. Cette capacité englobe la prestation de conseils stratégiques pour le gouvernement, les accords de sécurité, la gouvernance et la gestion, ainsi que l'appui à la réalisation des objectifs du gouvernement.

Principaux partenaires

Les ministères, organismes gouvernementaux et organisations internationales suivants sont les principaux partenaires de la Défense pour cette capacité : *ministère des Finances, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, Agence canadienne de développement international, Bureau du Conseil privé, Secrétariat du Conseil du Trésor, Bureau du vérificateur général, ministère de la Justice, forces armées américaines, OTAN, pays du PAIM, industrie, ministère des Transports, Commissariat aux langues officielles, Commissaire à l'environnement et au développement durable, Commissariat à l'information, Commissariat à la protection de la vie privée, Commission canadienne des droits de la personne, Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire, Anciens Combattants Canada, le Conseiller en éthique et les communautés qui se penchent sur les questions d'éthique.*

Politiques et stratégies du Ministère : Résultats escomptés

La capacité de formuler et de mettre en œuvre des politiques et des stratégies pour que le Ministère réalise les grands objectifs du gouvernement, gère ses activités et prodigue des conseils en matière de défense et de sécurité.

Indicateurs de rendement

- Respect des objectifs liés au budget et à l'allocation des ressources
- Mécanismes appropriés de gouvernance et de gestion
- Culture de la Défense qui reflète les valeurs et les attentes des Canadiens et des Canadiennes
- Respect des obligations internationales
- Respect des obligations nationales
- Respect des exigences relatives aux programmes autorisés
- Respect des exigences en matière de gestion de l'environnement

Politiques et stratégies du Ministère : Ressources consommées

	Projetées	Réelles
Dépenses du Ministère	452,6 M\$	501,0 M\$
Ressources humaines – Militaires	933 ETP	1 030 ETP
Ressources humaines – Civils	1 107 ETP	1 285 ETP
Dépenses en immobilisations (comprises dans les Dépenses du Ministère)	43,8 M\$	38,3 M\$



Le Collège militaire royal décerne maintenant un diplôme d'études supérieures – une maîtrise en études de la défense – à certains étudiants du Cours de commandement et d'état-major des Forces canadiennes et, en 2002-2003, 49 diplômés de ce cours se sont vu remettre cette maîtrise. Enfin, l'Institut de leadership des Forces canadiennes a élargi ses réseaux dans le secteur de l'enseignement militaire et il poursuit des travaux sur les leçons retenues.

Le commandement et le contrôle de la vaste gamme des opérations des FC ont été exécutés efficacement, en grande partie grâce à la connaissance accrue de la situation fournie par le Centre de commandement de la Défense nationale. Au cours de l'année 2002-2003, on a assisté à l'élaboration et à la mise en œuvre de procédures et de protocoles interministériels devant permettre de faire face à d'éventuels actes terroristes ou incidents aériens, ainsi qu'à la mise au point d'une capacité d'activation d'un « centre de commandement » de rechange en cas d'urgence. De plus, des travaux sont en cours en vue de l'amélioration de l'interopérabilité de la doctrine et des procédures opérationnelles des FC avec celles de nos alliés. Ces travaux sont censés être terminés d'ici l'été 2004.

D'importantes initiatives de renseignement ont également été entreprises en 2002-2003 pour améliorer les capacités de renseignement de la Défense à long terme. Ces améliorations portaient principalement sur le renseignement stratégique et régional, la guerre asymétrique et l'accroissement de la coordination entre les différentes organisations au sein de la Défense ainsi qu'entre la Défense et d'autres ministères et organismes gouvernementaux.

À cette fin, la Défense s'efforce d'améliorer ses capacités en matière de commandement, de contrôle, de communications, d'informatique, de renseignement, de surveillance et de reconnaissance (C4ISR), de sorte que nous puissions fonctionner efficacement à l'ère de l'information, dans le cadre des opérations interarmées et intégrées. Les améliorations évolutives de la capacité fonctionnelle de base des systèmes de commandement des FC vont bon train et elles devraient être terminées d'ici les cinq prochaines années. Par ailleurs, la Défense nationale a continué de jouer un rôle actif au sein de la collectivité de la science et de la technologie et a maintenu ses partenariats avec celle-ci. Elle a de plus été l'un des principaux participants canadiens au réseau fédéré de simulation de combat. Du côté du SNFC, un plan détaillé de surveillance du Nord est en cours d'élaboration. Comme tâche initiale, le Groupe de travail interministériel sur la sécurité dans l'Arctique dresse une liste des préoccupations en matière de sécurité qu'ont les ministères du gouvernement fédéral qui réalisent des activités dans le Nord. On procède aussi à la mise en œuvre d'un plan approuvé visant l'amélioration des capacités relatives au renseignement électromagnétique (SIGINT) et à la défense des réseaux informatiques. Pour obtenir d'autre information sur le rendement relatif au renseignement électromagnétique, veuillez consulter la rubrique *Centre de la sécurité des télécommunications*, dans la partie IV du présent rapport.

Bien qu'il y ait encore un certain nombre de défis à relever, la fonction du renseignement à la Défense nationale continue d'être étudiée dans le cadre d'un examen du renseignement de défense. Les résultats de cet examen, ainsi que les initiatives en cours comme la promulgation d'une nouvelle doctrine interarmées du renseignement, serviront à améliorer à long terme les capacités de la Défense en matière de renseignement.

La Défense a également réalisé d'importants progrès pour ce qui est de renforcer son leadership. On met présentement la dernière main au Manuel sur le métier des armes et l'on entame les travaux concernant la version finale du modèle conceptuel du Manuel sur le leadership. En outre, le programme à l'intention des chefs supérieurs a été examiné. Pour sa part, l'Académie canadienne de la Défense a poursuivi la mise en œuvre du programme de perfectionnement professionnel des officiers en 2020 et elle procède actuellement à la validation du Cours supérieur des études militaires, le premier à faire l'objet d'un tel processus. Enfin, on a terminé l'élaboration de la stratégie 2020 de perfectionnement professionnel des militaires du rang visant à orienter la formation, l'éducation et le perfectionnement professionnel des MR dans l'avenir.





Commandement et contrôle

Le programme descripteur des ressources intitulé « Commandement et contrôle » est nécessaire pour assurer un leadership et donner une orientation claire aux opérations militaires, ainsi qu'aux éléments de mise sur pied et de soutien de la force du MDN, pour présenter des choix d'interventions militaires en vue d'appliquer la politique du gouvernement à mesure que des situations surviennent et pour assurer la liaison avec d'autres ministères du gouvernement, les quartiers généraux de pays alliés et les formations de coalition. Cette capacité permet aussi au MDN d'évaluer les développements sur la scène mondiale et de conseiller le gouvernement grâce à l'accès rapide à des renseignements pertinents et à des évaluations indépendantes, avant d'engager les FC, de quelque façon que ce soit. La capacité intègre le commandement, le contrôle, les communications et le renseignement.

Partenaires clés

Les ministères, organismes et organisations internationales suivants sont des partenaires clés de la Défense en ce qui a trait à la capacité de commandement et de contrôle : *Solliciteur général*, *NORAD*, collectivité de la science et de la technologie, *CST*, forces armées canadiennes et partenaires avec lesquels nous échangeons des renseignements.

Commandement et contrôle : Résultats prévus		Indicateurs de rendement	
La capacité de recueillir, d'analyser et de communiquer des renseignements, de planifier et de coordonner des opérations et de fournir les moyens nécessaires pour diriger les forces de manière à accomplir les missions assignées.		■ Respect des seuils de préparation pour le commandement, les communications et le renseignement	
		■ Établissement de la confiance dans le leadership	

Commandement et contrôle : Ressources consommées		Dépenses du Ministère	
Prévues		1 383,7 millions	
Réelles		1 445,1 millions	
Ressources humaines – militaires		5 973 ETP	
Ressources humaines – civiles		2 208 ETP	
Dépenses en capital (incluses dans les dépenses du Ministère)		416,4 millions	
2 313 ETP		363,7 millions	

Résultats et réalisations

Le MDN et les FC ont accompli d'importants progrès en ce qui a trait à leur capacité de respecter les seuils de préparation et de satisfaire aux exigences en matière de capacité sur les plans du commandement, des communications et du renseignement, ainsi que d'établir la confiance dans le leadership.



Gestion de l'information et technologie de l'information (GI/TI)

La gestion de l'information et la technologie de l'information (GI/TI) sont des catalyseurs clés des résultats stratégiques de la Défense. La quantité d'informations disponibles aujourd'hui et notre capacité d'y avoir accès ont beaucoup augmenté ces dernières années. Tant dans le monde des affaires que sur le champ de bataille, la prise de décision restera subordonnée au facteur temps dans un avenir prévisible. Ainsi, des pressions de plus en plus fortes sont exercées sur les grandes organisations pour qu'elles élaborent des stratégies de gestion de l'information plus appropriées au XXI^e siècle. Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes ne font pas exception à la règle : Notre organisation hiérarchique de l'ère industrielle doit se transformer en une institution nationale de l'ère de l'information.

Parmi les principales réalisations de la dernière année dans le domaine de la GI/TI, mentionnons les suivantes :

- atteinte de l'objectif de l'infrastructure de la technologie de l'information, soit assurer un taux de disponibilité du réseau de 99,9 p. 100;
- préparation des Services des Centres de données à l'appui des applications nationales en vue d'une augmentation prévue de 250 p. 100 de la capacité entre 2002 et 2005;
- mise en œuvre d'un certain nombre d'activités visant à réduire les coûts de soutien de la GI/TI;
- poursuite de l'uniformisation des logiciels utilisés par les 55 000 usagers du Ministère.



Labrador imposée à la BFC Comox. Le fabricant et le fournisseur du soutien en service collaboreront en vue de résoudre les problèmes de logistique et d'assurer le nombre d'heures de vol requis. La livraison de pièces de rechange additionnelles, l'embauche de techniciens d'entretien supplémentaires et une meilleure connaissance des aéronefs ont eu pour effet de rehausser le niveau de soutien de la maintenance des aéronefs aux BFC Comox et Gander; par conséquent, les taux de disponibilité des aéronefs augmentent progressivement. La BFC Greenwood a reçu des hélicoptères *Cormorant* dans la deuxième moitié de l'année financière 2002-2003 et obtenu la capacité opérationnelle préliminaire vers le début de 2003-2004. La BFC Trenton a quant à elle reçu un premier hélicoptère *Cormorant* en 2003-2004 et obtiendra la capacité opérationnelle préliminaire d'ici la fin de l'année financière 2003-2004.

La Défense a également pris plusieurs mesures pour renforcer le processus d'acquisition du matériel et les partenariats avec le secteur privé. Elle a notamment :

- signé un protocole d'entente avec les États-Unis sur le *Joint Strike Fighter Program* (Programme d'avion de combat interarmées);
- continué d'appuyer le Comité consultatif de l'industrie de défense;
- maintenu des protocoles d'entente avec nos principaux alliés pour ce qui est de la coopération dans le domaine du matériel.

Biens immobiliers et Agence de logement des Forces canadiennes

Les biens immobiliers de la Défense et le portefeuille de l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC) composent l'infrastructure ministérielle de l'Équipe de la Défense.

La Défense est le premier propriétaire de biens immobiliers (par quantité) du gouvernement fédéral, détenant près de 44 p. 100 de l'inventaire fédéral. En superficie, elle dispose environ du tiers de l'inventaire des bâtiments du gouvernement fédéral, soit à peu près 10 millions de mètres carrés, et près de 5 p. 100 de l'inventaire des terres fédérales, ou presque deux millions d'hectares. La responsabilité liée à la gestion d'une infrastructure aussi vaste exige beaucoup de notre capacité de maintien en puissance.

En 2002-2003, nous avons pris des mesures afin d'atteindre notre objectif, soit réduire les biens immobiliers de 10 p. 100. La valeur de remplacement totale des biens immobiliers, des ouvrages et de l'infrastructure, y compris les logements, était de 15,7 milliards de dollars. En 2002-2003, les objectifs d'investissement de la Défense dans les biens immobiliers ont été fixés à 2 p. 100 pour l'entretien et les réparations et à 2 p. 100 pour la réfection. Toutefois, moins de 1 p. 100 a été dépensé à l'entretien et aux réparations et environ 1,7 p. 100 à la réfection (excluant les dépenses et les investissements de l'ALFC).

Environ 40,4 millions de dollars ont été dépensés pour réparer et entretenir les logements des membres des FC durant l'AF 2002-2003. Le portefeuille des logements avait une occupation moyenne de 12 882 et une inoccupation moyenne de 4 221, ce qui s'est traduit par un taux d'occupation de 25 p. 100. Trois ans après le lancement d'un programme de sept ans, la Défense nationale a aliéné 597 unités, ayant commencé l'année financière avec 16 773 unités et l'ayant terminée avec 16 176.

Durant l'année financière, l'aliénation de biens immobiliers a rapporté 15 millions de dollars au Ministère.



Soutien logistique des opérations

Les opérations des Forces canadiennes ne pourraient pas être lancées ni soutenues sans le soutien logistique nécessaire pour nourrir, loger et transporter les forces sur le terrain ou en mer et pour communiquer avec elles.

La Défense a coordonné le soutien logistique de trois nouvelles opérations, appuyé jusqu'à 16 missions en cours et conclu trois autres missions. Plusieurs initiatives logistiques importantes ont produit les résultats suivants :

- mise en oeuvre d'un nouveau processus administratif grâce à l'amélioration du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes;
- attribution du contrat pour le Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes; établissement d'une nouvelle méthode pour coordonner le parc de camions de transport lourd;
- création de réseaux de transport commercial mondiaux;
- prise de mesures pour se doter d'une nouvelle capacité d'utilisation de conteneurs maritimes;
- mise sur pied de l'Équipe d'évaluation des capacités interarmées.

Entretien de l'équipement

L'entretien de l'équipement constitue un autre élément indispensable de notre capacité de soutenir nos forces, particulièrement lorsqu'il s'agit de veiller à ce que nos militaires disposent du matériel approprié pour remplir leurs missions. Voici trois exemples de programmes d'entretien de l'équipement qui contribuent au maintien en puissance des Forces canadiennes :

- **Sous-marins de la classe Victoria** – Trois des quatre sous-marins de la classe *Victoria* ont été livrés et le quatrième, le NCSM *Chicoutimi*, devrait l'être au printemps 2004. Le NCSM *Victoria* a été transféré de Halifax à Esquimaut pour assurer une présence sous-marine canadienne dans le Pacifique. Les modifications canadiennes essentielles continuent d'être apportées aux NCSM *Windsor* et *Corner Brook*, basés à Halifax. Le NCSM *Corner Brook* effectue déjà des opérations locales à des fins d'entraînement. La Marine se familiarise davantage avec le fonctionnement de ces sous-marins et de leurs principaux systèmes d'ingénierie et prend les mesures voulues pour veiller à ce qu'ils soient entretenus de manière efficace.

- **VBL III** – Le *VBL III* de base continue de subir des modernisations requises. On modernise les véhicules unité par unité afin d'accroître la disponibilité opérationnelle et de maintenir l'entière interopérabilité au sein de chaque unité. Les délais de réparation et de révision des pièces de rechange et des composants ont été longs, mais la situation est examinée de près et le fabricant a opéré des améliorations.

- **CH-149 Cormorant** – Le contrat de soutien en service du *CH-149 Cormorant* est très exhaustif et renferme des dispositions relatives à toutes les activités requises pour fournir des hélicoptères utilisables – depuis la gestion des programmes et de la flotte jusqu'à la réparation et la révision, en passant par les pièces de rechange. Des modifications temporaires ont été apportées aux calendriers des opérations et des activités d'entretien pour assurer l'exploitation continue du *Cormorant* aux BFC Comox et Gander, qui ont connu une transition très active en raison de la mise hors service progressive des aéronefs



nous permettront de rebâtir l'organisation et d'en assurer la soutenabilité à mesure que des ressources seront intégrées au programme de la Défense. Toutefois, pour que la Défense puisse maintenir le rythme opérationnel élevé qu'elle connaît à l'heure actuelle et en même temps opérer sa transformation au XXI^e siècle, nous devons continuer de réaffecter des ressources aux priorités plus importantes, ce qui comprend notre personnel, et soulager les besoins pressants dans des secteurs comme l'infrastructure et le soutien logistique. Voici un aperçu général des résultats d'initiatives clés ayant pour but la réalisation du résultat stratégique « Soutien des forces ».

Santé et bien-être des membres des FC

Au cours des dernières années, la Défense a beaucoup investi dans la santé et le bien-être du personnel des Forces canadiennes. Les gens sont notre ressource la plus précieuse, et la soutenabilité des FC repose sur la capacité de ces dernières de veiller à la bonne santé des hommes et des femmes en uniforme et de tirer profit de leur expertise. Les principales réalisations de 2002-2003 comprennent, entre autres :

- les progrès réalisés à l'égard de plusieurs aspects de Rx 2000 – programme conçu pour améliorer la qualité des soins de santé offerts aux membres des FC au pays et à l'étranger – notamment dans des domaines comme l'élaboration d'un programme de gestionnaires de cas, de l'initiative de soins préhospitaliers et de l'initiative de physiothérapie;
- la conduite de l'enquête sur la santé mentale des membres des FC (Force régulière et Réserve), menée par *Statistique Canada*;
- l'affectation dans les cliniques d'une première cohorte de gestionnaires de clinique médicale qualifiés et accrédités;
- l'achèvement du projet de saisie électronique des données sur la santé – outil important de gestion de l'information qui aidera à fournir de meilleurs services de santé aux membres des FC;
- la réalisation de progrès dans le cadre du projet de capacité d'analyse prospective des données sur la santé;
- l'élaboration de plusieurs politiques en matière de santé au travail et d'hygiène du milieu et de lutte contre les maladies transmissibles;
- la protection de la santé de la Force relative au virus du Nili occidental et la publication d'avis sur la flambée du SRAS;
- la mise en œuvre de plusieurs programmes et programmes de promotion de la santé;
- le déploiement d'équipes déployables d'évaluation des risques sanitaires et de techniciens en médecine préventive dans le cadre d'opérations des FC;
- la mise en œuvre du Programme de gestion des conflits dans 16 Centres de règlement des conflits.

En raison des efforts investis dans la gestion du rythme opérationnel, la majorité des membres des FC ont pu prendre tous leurs congés annuels en 2002-2003. La capacité des militaires de se reposer et de récupérer est un élément important de notre capacité d'appuyer les opérations.



Soutien des forces

Le MDN et les FC doivent pouvoir soutenir les effectifs, l'équipement et l'infrastructure permettant d'appuyer les tâches et les missions opérationnelles et remplir les exigences opérationnelles en temps opportun. Le programme descripteur des ressources « Soutien des forces » met l'accent sur l'emploi continu de forces militaires. Cette capacité englobe les mesures favorisant la santé et le bien-être des membres des FC, la maintenance de l'équipement, le soutien logistique des opérations et la gestion des biens immobiliers du MDN.

Partenaires clés

Les ministères, organismes et organisations internationales suivants sont des partenaires clés de la Défense à l'appui de cette capacité : le secteur privé, *Statistique Canada*, *Travaux publics et Services gouvernementaux Canada* (TPSGC), la *Société immobilière du Canada Limitée*, le Comité consultatif de l'industrie de défense et les alliés militaires.

Soutien des forces : Résultats escomptés

La capacité de loger et de soutenir le personnel, de réparer et d'entretenir le matériel, d'assurer le soutien logistique des opérations et de maintenir les infrastructures nécessaires à l'appui des opérations militaires.

Indicateurs de rendement

- Capacité de soutenir les opérations
- Respect des exigences relatives à la santé et au bien-être des membres des FC
- Respect des exigences en matière de soutien matériel et logistique
- Gestion appropriée des biens immobiliers

Soutien des forces : Ressources consommées		
	Prévues	Réelles
Dépenses du Ministère	4 534,6 M\$	4 833,6 M\$
Ressources humaines – Militaires	21 499 ETP	22 204 ETP
Ressources humaines – Civils	13 454 ETP	13 618 ETP
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	810,8 M\$	708,3 M\$

Résultats et réalisations

Le soutien des forces est essentiel à la réussite du MDN et des FC. Malgré un rythme opérationnel élevé en 2002-2003, les Forces canadiennes ont été en mesure de concilier leurs engagements internationaux et nationaux et d'exécuter avec succès toutes les tâches opérationnelles majeures qui leur ont été confiées.

Le gouvernement a tenu compte des défis importants auxquels la Défense a été confrontée dans ce domaine et injecté des fonds additionnels dans le Budget 2003. Ces nouveaux crédits



données ne sont pas disponibles, car les aéronefs n'ont pas tous été livrés durant l'année financière, CP-140 *Aurora* (40 p. 100), CF-18 *Hornet* (57 p. 100), CC-130 *Hercules* (53 p. 100) et CH-124 *Sea King* (51 p. 100).

Recherche et développement pour la défense

La recherche et le développement pour la défense sont essentiels au développement des forces. Parmi les principales réalisations, mentionnons :

- l'élaboration de la Stratégie d'investissement technologique, qui décrit les activités de recherche et de développement (R & D) requises afin d'élaborer la capacité en matière de sciences et de technologie nécessaire pour assurer la défense et la sécurité nationale dans l'avenir;
- le travail en cours pour faire en sorte que le nouveau Centre/Programme d'expérimentation des FC obtienne sa capacité opérationnelle totale d'ici l'hiver 2004;
- le financement continu du *Programme de démonstration de technologies* (PDT) grâce aux contributions directes de partenaires nationaux et aux contributions en nature issues de collaborations avec des partenaires internationaux. La valeur totale du PDT en 2002-2003 était d'environ 61 millions de dollars, dont 37 millions en contrats de recherche et de développement et 9 millions en contributions en argent et en nature provenant de l'extérieur. *RDDC* fournit le reste, au coût estimatif total d'environ 15 millions de dollars.

Les renseignements sur le rendement sont présentés sous la rubrique *Recherche et développement pour la défense Canada* (RDDC), dans la partie IV du présent rapport.

Mobilisation

La Réserve est une composante essentielle de la doctrine des FC en matière de planification de la mobilisation, car elle permet d'accroître la profondeur et l'étendue requises pour acquérir les capacités nécessaires à chacune des étapes de la mobilisation. Le Projet d'emploi de la Réserve comportait en tout 37 initiatives différentes, dont 29 ont été achevées, quatre sont en cours et quatre autres ont été supprimées parce qu'on a jugé qu'elles dépassaient le mandat du projet. Le projet officiel a été achevé et le rapport final présenté au printemps 2003. Les renseignements sur le rendement de la Réserve figurent dans la partie IV du présent rapport.

Les activités de développement de capacités de lutte contre les menaces asymétriques ont été réalisées comme prévu. Les recommandations de l'étude sur les menaces asymétriques ont été approuvées, et le financement a été maintenu pour les AF 2003-2004 et 2004-2005 en vue d'accroître les capacités des FC de lutter contre les menaces asymétriques.

Dans le cadre du Projet de capacité nationale de soutien militaire, on s'affaire à mettre sur pied le Groupe de soutien interarmées, qui appuiera les opérations des FC à l'échelle internationale. Le personnel du projet a terminé le travail de planification et d'élaboration en vue d'obtenir la capacité opérationnelle initiale d'ici l'automne 2003, mais il y a eu des retards. On prévoit que cette échéance devra être reportée au printemps 2004.

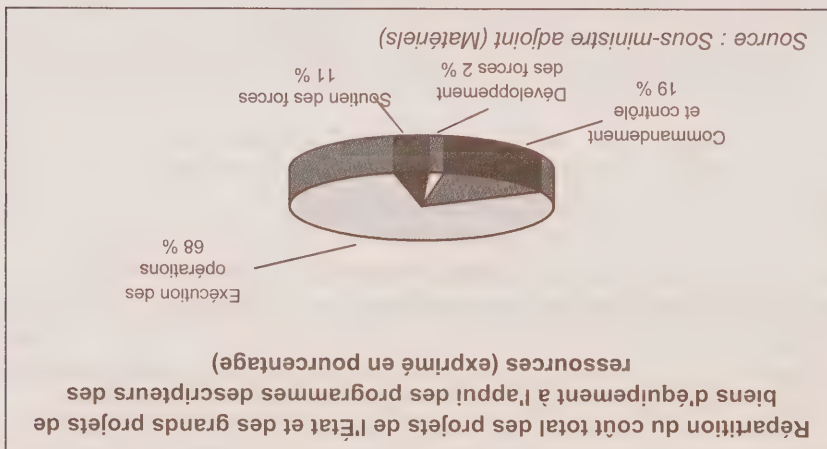
- Équipement aérien. Bien que les données concernant la disponibilité opérationnelle ne révèlent aucune tendance importante, le taux de disponibilité de l'équipement a permis à la Force aérienne d'exécuter les tâches qui lui étaient attribuées. Le taux de disponibilité général moyen de la flotte aérienne était de 56 p. 100. Le taux de disponibilité moyen de chaque flotte d'aéronefs était le suivant : CC-115 Buffalo (57 p. 100), CC-138 Twin Otter (64 p. 100), CH-113 Labrador (69 p. 100), CT-114 Tutor (87 p. 100), CT-133 T-Bird (76 p. 100), CC-150 Airbus (98 p. 100), CH-146 Griffon (60 p. 100), CH-149 Cormorant (les
- Équipement terrestre. Le taux de disponibilité de l'équipement, qui est demeuré stable au cours des trois dernières années, a permis à l'Armée de terre d'exécuter les tâches qui lui étaient attribuées. Le taux de disponibilité moyen de chaque catégorie d'équipement était le suivant : véhicules blindés de combat (78 p. 100), véhicules à roues de modèle militaire réglementaire (86 p. 100) et équipement du génie (79 p. 100).
- Équipement maritime. Le taux de disponibilité de l'équipement militaire est demeuré constant au cours des dernières années, ce qui a permis à la Marine de s'acquitter de toutes ses principales obligations. Le taux de disponibilité moyen de la flotte était de 85,3 p. 100. Le taux de disponibilité par classe de navires s'établissait comme suit : destroyers de la classe *Tribal*, frégates de la classe *Halifax* et pétroliers ravitailleurs d'escadre de la classe *Protecteur* (83 p. 100); navires de défense côtière de la classe *Kingston*, petits navires de guerre et navires auxiliaires (94 p. 100). Seulement deux des quatre sous-marins de la classe *Victoria* étaient en notre possession en 2002-2003. Les deux sous-marins en étaient encore à divers stades d'introduction et n'étaient pas disponibles en vue d'opérations.

Disponibilité des principaux systèmes des FC

Des renseignements financiers sur les projets de biens d'équipement sont présentés dans la partie VI du présent rapport. Les documents suivants sont disponibles en ligne : *Rapport sur la situation des grands projets de l'État* et *Rapport sur la situation des grands projets de biens d'équipement*.

actuelle est présentée dans le graphique.

11 p. 100) et 1 p. 100 au développement des forces (actuellement 2 p. 100). La situation



la période de 2000 à 2020, environ 25 p. 100 des investissements seraient consacrés au commandement et au contrôle (actuellement 19 p. 100), 70 p. 100 à l'exécution des opérations (actuellement 68 p. 100), 4 p. 100 au soutien des forces (actuellement 11 p. 100) et 1 p. 100 au développement des forces (actuellement 2 p. 100). La situation

À partir de l'objectif stratégique d'« Innovation proactive » de la Défense, on estime que durant



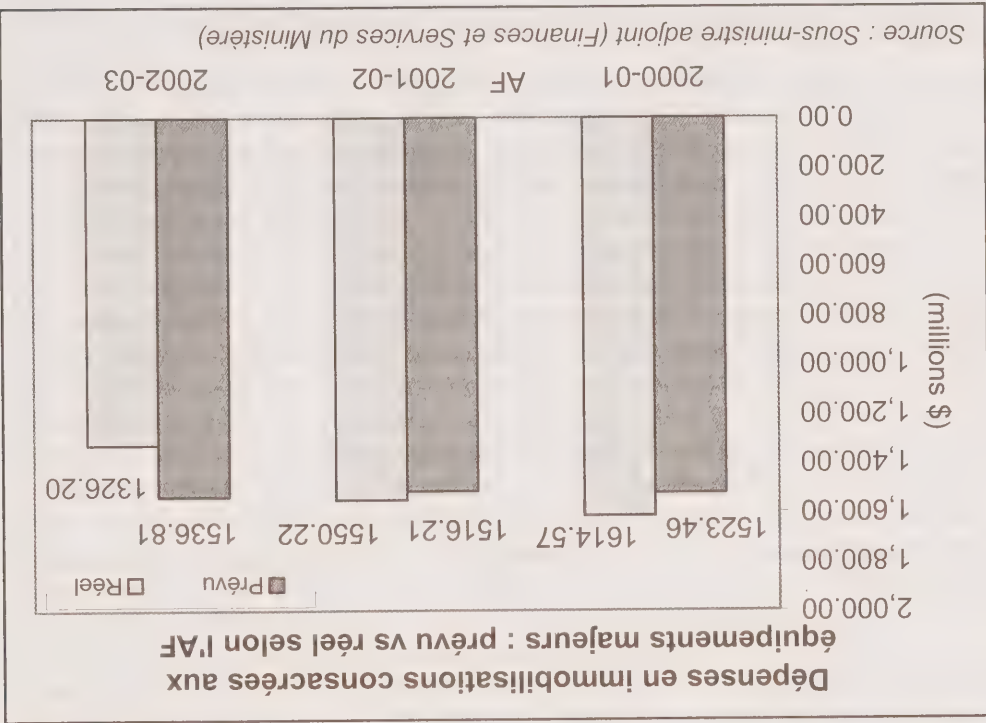


- L'échéance initiale de la réforme des ressources humaines civiles a été reportée en raison du fait que le projet de loi sur la modernisation de la gestion des ressources humaines n'a pas été déposé au Parlement avant février 2003. Cependant, des progrès ont été réalisés à l'égard de certaines initiatives de délégation de pouvoirs. Ces progrès comprennent notamment l'approbation d'un nouvel instrument juridique permettant de déléguer aux gestionnaires des pouvoirs en matière de relations de travail, un plan de communication ainsi que des rapports d'étape réguliers.
- L'échéance initiale de la planification de la relève civile a été reportée étant donné que les ressources permettant de faire avancer une stratégie de planification de la relève dans le groupe Direction (EX) n'ont pas été approuvées avant 2003-2004. Un cadre de planification de la relève des EX sera publié à l'automne 2003, avec mise en oeuvre prévue d'ici mars 2004 et d'ici mars 2005 dans le cas des EX moins 1 et moins 2.

Modernisation de l'équipement

Le terme Réel reflète la non-soutenabilité des engagements et de la structure de forces actuels. Pour respecter tous les engagements opérationnels, il a fallu réaffecter des fonds du compte des biens d'équipement aux budgets de fonctionnement et d'approvisionnement national. Le montant des dépenses réelles est trompeur étant donné que des fonds ont servi à des activités non prévues.

Le diagramme ci-dessous illustre les dépenses en immobilisations consacrées aux équipement majeurs. Cela exclut les dépenses engagées par les N1 à l'égard de biens d'équipement secondaires, lesquelles sont incluses dans les dépenses en capital secondaires.



■ Civils

Les effectifs civils ont augmenté d'environ 503 équivalents temps plein (ETP), soit une augmentation de 2,4 p. 100 par rapport à la dernière année financière. La hausse des effectifs civils englobe le Centre de la sécurité des télécommunications (CST), qui compte pour environ 173 ETP ou 34,4 p. 100 de la hausse. La création du BPIEPC, une organisation relativement nouvelle au sein du ministère de la Défense nationale, a contribué à cette augmentation tandis qu'il constituait son effectif. L'essentiel de l'accroissement total a été dans les catégories des postes « de durée indéterminée » et « d'une durée supérieure à trois mois ». Le MDN a multiplié ses activités de recrutement et de maintien des effectifs pour remédier aux graves pénuries dans les groupes suivants : Gestion des systèmes d'ordinateurs, Génie, Achats et approvisionnements et Réparation des navires.

Le taux de départ réel à la fin de 2002-2003 était de 4,1 p. 100, soit légèrement supérieur au taux de départ prévu de 3,7 p. 100.

Parmi les initiatives visant à améliorer le recrutement, le maintien en fonction et la dotation du personnel civil, mentionnons les suivantes :

- Le Réseau d'apprentissage de la Défense a franchi plusieurs étapes importantes. La mise en oeuvre du Programme de gestion axée sur les compétences à l'intention des EX et des gestionnaires, le Cadre d'apprentissage et de perfectionnement professionnel des civils ainsi que les initiatives de perfectionnement des compétences en leadership ont été approuvés.
- Le MDN, comme d'autres ministères à l'échelle du gouvernement, concentre ses efforts sur la remise à niveau de la capacité du système afin de rétablir un programme de classification efficace capable d'assurer une gamme complète d'activités de classification, le Conseil du Trésor ayant annoncé que la mise en oeuvre de la Norme générale de classification ne se déroulerait pas comme prévu.
- Une stratégie d'action lancée par le Ministère en réponse au Rapport Perinbam (Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale) est sur la bonne voie et subit actuellement des modifications pour tenir compte des recommandations formulées lors de l'Examen des systèmes d'emploi, qui a pris fin récemment. Un projet de plan d'action a été élaboré et fait présentement l'objet de consultations.
- Une stratégie de recrutement et de dotation pour le personnel civil a été approuvée ainsi qu'un fonds d'investissement pour recruter des candidats dans les groupes qui connaissent de sérieuses pénuries : le MDN élabore actuellement des stratégies détaillées en vue de recenser les postes essentiels et de mettre au point des méthodes de recrutement précises de même que des stratégies d'apprentissage et de perfectionnement professionnel et des stratégies de maintien en fonction. Un élément essentiel de la stratégie de maintien en fonction est un cadre ministériel sur le bien-être des employés en milieu de travail. Une ébauche a été réalisée et des consultations sur le cadre proposé se tiendront à l'automne 2003.
- Une série de mesures concrètes ont été adoptées pour réduire les délais d'exécution de la dotation.
- Un modèle révisé de programme de ressources humaines civiles/prestation de services a été approuvé. Ce modèle tient compte du partage des responsabilités, tire parti de ce qui fonctionnait bien, s'aligne sur les priorités et le guide de planification du Ministère, renforce la coordination et facilite l'uniformisation et l'intégration.





à participer à des opérations loin du foyer et celui qu'ils consacrent aux besoins personnels et familiaux. Nous avons notamment adopté un critère de « dispense de 12 mois », selon lequel il faut obtenir une dispense du Chef d'état-major de la Défense pour autoriser le déploiement d'un militaire à l'étranger dans les 12 mois suivant son retour d'une autre mission à l'étranger. Le nombre de dispenses de 12 mois a chuté depuis 2001, y compris en opération de six mois ou plus est également assujéti à une période de 60 jours pendant laquelle il ne peut faire l'objet d'une affectation ou d'un déplacement en service temporaire. Durant l'année financière 2002-2003, le nombre de dispenses de 60 jours a augmenté, et 75 p. 100 d'entre elles étaient liées à des affectations professionnelles ou à des motifs de perfectionnement professionnel.

Pour aider au développement des forces, les initiatives suivantes ont été réalisées :

- une structure simplifiée de comité de gouvernance du perfectionnement professionnel a été mise en place;
- l'élaboration du manuel-cadre sur la doctrine stratégique intitulé *Doctrine des Forces canadiennes* s'est poursuivie, et l'ouvrage devrait être publié quelque temps après l'hiver 2003;
- le travail se poursuit dans le cadre du Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires (PARA SGPM), qui a évolué pour devenir un projet général d'« examen et de modernisation de la SGPM »;
- le modèle de prévision des coûts associés à l'instruction individuelle et à l'éducation (I&E) a été approuvé;
- Conseils et Vérification Canada (CVC) a été chargé d'examiner l'organisation et le mandat du Service du recrutement, de l'éducation et de l'instruction des Forces canadiennes (SREIFC) ainsi que son interface avec d'autres éléments de la Défense nationale. Ces travaux ont donné lieu à la fermeture du QG SREIFC le 1^{er} avril 2002, à une nouvelle répartition de ses fonctions et au transfert des groupes professionnels de soutien appropriés;
- le Projet de transformation du système des RH a été mis sur pied en mars 2003 dans le but d'assurer une gestion et une gouvernance plus efficaces du système.

De plus, on a entrepris de définir de la doctrine en vue de la sélection, de l'évaluation et du perfectionnement des chefs. Dans la phase initiale, un rapport de recherche produit sous contrat a révélé qu'à bien des égards, les FC font du bon travail quand il s'agit de choisir et d'évaluer leurs chefs. Cependant, le rapport recommandait des améliorations, dont certaines ont déjà été apportées et d'autres sont en cours. En outre, les manuels sur le métier des armes et le leadership sont toujours en voie d'élaboration et devraient être publiés respectivement à l'automne 2003 et 2004.

Enfin, des liaisons ont été établies avec les états-majors du *Pentagone* et du *Commandement du Nord des E.-U.* (USNORTHCOM) relativement à un concept d'instruction interarmées et interalliée; le programme d'exercices interarmées et interalliés a été élaboré et sera intégré dans le Plan d'instruction collective stratégique de 2003-2004.



Résultats et réalisations

Bien que la cadence opérationnelle élevée ayant caractérisé l'AF 2002-2003 ait présentée de nombreux défis en matière de gestion des ressources humaines, « Accorder la priorité aux gens » a continué d'être l'une des priorités de la Défense. Le Ministère a également réalisé d'importants progrès à l'égard d'initiatives visant à améliorer la qualité de vie, le perfectionnement professionnel, les soins de santé, le recrutement et le maintien des effectifs. Même si la modernisation de l'équipement est demeurée un défi de taille, les Forces canadiennes ont été en mesure de maintenir un taux de disponibilité satisfaisant. De plus amples renseignements sur l'utilisation des ressources humaines militaires et civiles se trouvent dans la partie VI du présent rapport.

Recrutement, conservation des effectifs et formation

■ Militaires

Le recrutement a augmenté au cours des trois dernières années financières. Pour l'AF 2002-2003, le plan de recrutement initial prévoyait 6 100 nouvelles recrues. Au milieu de l'année, cependant, le succès de l'initiative de recrutement dépassait la capacité que le système d'instruction et le budget de la solde autorisée avaient d'absorber cette augmentation soudaine des effectifs. L'objectif de recrutement a donc été ramené à 5 740. En 2002-2003, 5 629 recrues ont été enrôlées, soit 98,1 p. 100 de l'objectif révisé ou 92 p. 100 de l'objectif original. À l'heure actuelle, le processus de recrutement prend en moyenne 35 jours environ, contrairement à une soixantaine avant 2002-2003. Toutefois, les FC visent un délai moyen de 21 jours et explorent plusieurs options afin d'atteindre ce but. Les FC ont toujours du mal à recruter du personnel dans les groupes professionnels militaires médicaux et les métiers techniques de la Marine, mais elles ont recours à d'autres méthodes de recrutement pour surmonter les difficultés actuelles à recruter du personnel dans les groupes professionnels militaires difficiles à doter.

Durant l'année financière 2002-2003, l'Effectif qualifié requis (EQR), c'est-à-dire le nombre total prévu de militaires à former pour exécuter des tâches fonctionnelles ou professionnelles précises, était de 54 576. Or, les Effectifs formés en activité (EFA), soit le nombre de militaires formés pour remplir des tâches fonctionnelles ou professionnelles précises, s'élevaient en moyenne à 52 288. Les FC ont donc atteint 95,8 p. 100 de leurs effectifs formés autorisés, ce qui constitue un résultat similaire à celui obtenu au cours des dernières années financières.

La capacité en matière d'instruction a été et continue d'être augmentée pour répondre à l'accroissement du nombre de recrues. En outre, le rythme opérationnel a eu une incidence sur notre capacité de poursuivre l'instruction.

Le taux d'attrition général des membres de la Force régulière était de 6,85 p. 100 de l'effectif total des FC, ce qui représente une légère augmentation par rapport à la moyenne des trois dernières années, soit 6,63 p. 100.

Dans le cadre des efforts visant à améliorer la qualité de vie de nos militaires, nous avons pris des mesures pour établir un équilibre entre le temps que les membres des FC passent



Développement des forces

Le programme descripteur des ressources « Développement des forces » implique une gamme de capacités de soutien général qui procurent au MDN et aux FC le personnel, l'équipement et les structures organisationnelles leur permettant de recruter, de former et de déployer des forces maritimes, terrestres et aériennes plurifonctionnelles et aptes au combat. Cette capacité englobe le respect des seuils de préparation, le recrutement, la formation, le maintien des effectifs, la modernisation de l'équipement et la mobilisation.

Partenaires clés

Les ministères, organismes et organisations internationales suivants sont des partenaires clés de la Défense à l'appui de cette capacité : la *Commission de la fonction publique* (CFP), le *Secrétariat du Conseil du Trésor* (SCT), le *Centre canadien de gestion* (CGC), le *Conférence Board du Canada*, *Travaux publics et Services gouvernementaux Canada* (TPSGC), le *NORAD*, l'armée américaine et les forces militaires alliées.

Développement des forces : Résultats escomptés	
La capacité de recruter et de former du personnel, de faire des recherches, de mettre à l'essai et d'acquiescer du matériel, ainsi que de concevoir une structure de forces pour doter le pays de forces militaires plurifonctionnelles et aptes au combat.	
Indicateurs de rendement	
<ul style="list-style-type: none">▪ Respect des seuils de préparation liés au développement des forces▪ Ampleur du recrutement▪ Ampleur de la formation et de l'emploi des effectifs▪ Portée de la modernisation▪ Disponibilité de l'équipement principal▪ Capacité de mobilisation	

Développement des forces : Ressources consommées		
	Prévues	Réelles
Dépenses du Ministère	1 599,8 M\$	1 740,2 M\$
Ressources humaines – Militaires	13 247 ETP	14 009 ETP
Ressources humaines – Civils	3 491 ETP	3 453 ETP
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	131,5 M\$	114,9 M\$



- missions de recherche et de sauvetage a détourné davantage les FC du mandat principal du MPO et réduit leur nombre de jours en mer;
- ont aidé les provinces de l'Alberta et du Québec à lutter contre des incendies de forêt;
- ont fourni un peu de soutien logistique à la campagne « Hay West », qui visait à livrer du foin fourni par des agriculteurs de l'Est du pays aux éleveurs touchés par la sécheresse en Alberta et en Saskatchewan.

Soutien lors d'événements nationaux et internationaux d'envergure au Canada

En 2002-2003, la Défense a joué un rôle important dans l'appui d'événements nationaux et internationaux d'envergure au Canada. Elle a notamment :

- fourni un large soutien lors du *Sommet du G8* (opération *Grizzly*), comme il a déjà été expliqué dans la partie II du présent rapport;
- en juillet 2002, appuyé la tenue de la Journée mondiale de la jeunesse et la visite du pape à Toronto et assuré l'accès aux manèges militaires de Toronto et aux terrains de Downsview;
- fourni un soutien continu lors des cérémonies organisées par *Patrimoine canadien*, le *MAECI*, *ACC* et la *Gouverneure générale*, y compris lors de la visite de Sa Majesté la reine Elizabeth en octobre 2002, des funérailles d'État de l'ancien Gouverneur général du Canada, Son Excellence le très honorable Ramon Hnatyshyn, des engagements nationaux permanents comme les défilés, les gardes d'honneur et les musiques à l'occasion du Jour du Souvenir, de la Fête du Canada et de visites au Canada de chefs d'État et de chefs de gouvernement étrangers.

Aide au pouvoir civil

Aucune demande d'aide au pouvoir civil n'a été reçue en vertu de l'article 275 de la *Loi sur la défense nationale* en 2002-2003.



Opérations continentales

Le *NORAD* a continué d'assurer la surveillance et le contrôle aérospatiaux de l'Amérique du Nord, y compris l'Arctique et les approches côtières. Grâce à l'opération *Noble Eagle*, une opération interallée canado-américaine relevant du NORAD, des forces canadiennes et américaines surveillent et interceptent des vols suspects en cours d'approche ou se trouvant déjà dans l'espace aérien nord-américain, peu importe leur origine, et se tiennent prêtes à aider les autorités civiles en cas de besoin.

Opérations nationales

Surveillance et contrôle du territoire canadien

Les FC ont la responsabilité de surveiller, de contrôler et de protéger les voies d'approche et le territoire du Canada. Voici quelques faits saillants de 2002-2003 :

- sur chacune des côtes, la Marine a maintenu un navire de garde prêt à intervenir à huit heures d'avis, ainsi qu'un centre des opérations maritimes en service 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en prévision des menaces possibles contre la souveraineté du Canada;
- la Marine a prêté main-forte aux organismes chargés de l'application des lois fédérales, comme la *GRC* et l'*ADRC*, ainsi qu'aux organismes clés du gouvernement américain en leur donnant accès au tableau de la situation maritime;
- la Force aérienne a fourni des chasseurs à haut niveau de préparation pour emploi immédiat à l'appui des engagements en cours, conformément à l'accord du *NORAD*; le nombre de patrouilles de *Rangers canadiens* dans le Nord est passé de 159 à 164.

Recherche et sauvetage

Le **Secrétariat national de recherche et de sauvetage** (SNRS) relève du ministre de la Défense nationale, qui est le ministre responsable de la recherche et du sauvetage. On trouvera de plus amples renseignements sur le rendement des services de recherche et de sauvetage dans la partie IV du présent rapport.

Assistance à d'autres ministères et aide humanitaire

Le MDN et les FC prêtent main-forte à d'autres ministères, notamment en participant à des recherches au sol, à des opérations antidrogue, à des missions de secours d'urgence, à la tenue de réunions internationales au Canada et d'événements culturels et à des fonctions de maintien de l'ordre. Voici quelques faits saillants de 2002-2003 :

- ont participé à une opération conjointe annuelle avec la *GRC* à l'appui des efforts de lutte contre la culture de la marijuana, qui se sont traduits par la confiscation de 56 000 plants ayant une valeur de revente d'environ 25,2 millions de dollars;
- ont exécuté avec succès 91 des 125 jours réservés à la surveillance des pêches pour appuyer le *ministère des Pêches et des Océans (MPO)*. Les conditions météorologiques particulièrement mauvaises pendant l'automne et l'hiver ont nui aux patrouilles au point où plusieurs d'entre elles ont dû être raccourcies, tandis que la participation à deux importantes



Résultats et réalisations

Sur le plan des opérations, l'AF 2002-2003 a été l'une des années les plus chargées qu'on ait eues en mesure de concilier leurs engagements internationaux et nationaux et d'exécuter avec succès toutes les tâches opérationnelles majeures qui leur ont été confiées.

À cette fin, des progrès ont été réalisés en vue d'accroître la capacité de la Force opérationnelle interarmées 2 de réagir aux incidents terroristes ainsi que la capacité de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe d'intervenir rapidement en cas de crise humanitaire.

Les capacités du MDN et des FC en matière de défense chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN) ont été accrues. Nos capacités de recherche et de développement ont également été renforcées dans ce domaine grâce à l'amélioration du volet CBRN de la *Stratégie d'investissement technologique (SIT)* et à deux nouvelles initiatives de Recherche et développement pour la défense Canada : *l'Initiative de recherche et de technologie CBRN (IRTC)* et le *Centre de technologie antiterroriste (CTA)*.

En ce qui concerne le transport maritime, le projet d'amélioration des capacités de transport maritime stratégique prévu pour l'année 2002-2003 n'a pas été réalisé, mais nous continuons d'examiner des options en vue de fournir cette capacité de la façon la plus rentable. Par exemple, le Canada s'est joint à un groupe de coopération multinationale sous la direction de la Norvège et, si les contrats proposés sont approuvés, cela garantira aux huit participants de l'OTAN l'accès à des navires de transport stratégique lorsqu'ils devront déployer rapidement de gros volumes d'équipement lourd.

Opérations internationales

Au cours de la dernière année, le Canada a participé à 14 opérations internationales de soutien de la paix et opérations de coalition. De plus, les FC ont joué avec succès le rôle de leader ou de participant dans le cadre de 34 inspections de vérification du contrôle des armements. Même si elles n'ont pas été appelées à le faire, les FC ont aussi conservé la capacité d'aider à l'évacuation de non-combattants canadiens à l'étranger. De plus amples renseignements se trouvent à la partie VII du présent rapport.

Dans le cadre des opérations internationales, nous avons constaté que notre processus de planification opérationnelle fonctionnait, mais que nous devons mettre davantage l'accent sur la coopération civilo-militaire, entretenir des relations de travail et des liaisons efficaces entre le MAECI, le BCP et le MDN afin d'obtenir les orientations stratégiques nécessaires aux déploiements, et veiller à ce que le droit d'établir des infrastructures soit en place pour permettre aux FC d'être déployés au moment et à l'endroit indiqués. Enfin, les opérations d'information deviennent un aspect de plus en plus important des opérations internationales, et nous devons évoluer afin de suivre le rythme de nos alliés.



PARTIE III : RENDEMENT DU MINISTÈRE - PROGRAMMES DESCRIPTIFS DES RESSOURCES (RÉSULTATS STRATÉGIQUES)

Exécution des opérations

La capacité de mener à bien des missions opérationnelles est indispensable au MDN et aux FC, car les opérations sont le moyen le plus visible de contribuer à la protection des intérêts et des valeurs du Canada ici comme à l'étranger. Le programme descripteur des ressources « Exécution des opérations » englobe les activités suivantes :

- opérations internationales, notamment les engagements du Canada à l'égard des opérations de l'OTAN et de l'ONU ainsi que l'évacuation de citoyens canadiens;
- opérations continentales;
- opérations nationales, notamment :
 - surveillance et contrôle du territoire canadien;
 - recherche et sauvetage;
 - assistance à d'autres ministères et aide humanitaire;
 - soutien lors d'événements nationaux et internationaux d'envergure au Canada;
 - aide au pouvoir civil.

Partenaires clés

Les ministères, organismes et organisations internationales suivants sont des partenaires clés de la Défense à l'appui de cette capacité : le *Bureau du Conseil privé* (BCP), le *ministère des Affaires étrangères et du Commerce international* (MAECI), le *Secrétariat national de recherche et de sauvetage* (SNRS), le *ministère des Pêches et des Océans* (MPO), la *Gendarmerie royale du Canada* (GRC), l'*Agence des douanes et du revenu du Canada* (ADRC), *Patrimoine canadien*, *Anciens Combattants Canada* (ACC), le *Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord* (NORAD), l'*Organisation du Traité de l'Atlantique Nord* (OTAN), l'*Union européenne* (UE) ainsi que des coalitions de pays d'optique commune.

Exécution des opérations : Résultats escomptés
La capacité d'employer la gamme des capacités militaires requises pour accomplir les missions, au moment et à l'endroit indiqués.

Indicateurs de rendement

- Respect des seuils de préparation
- Capacité de déploiement opérationnel
- Respect des obligations nationales
- Respect des obligations internationales
- Capacité de soutenir les opérations

Exécution des opérations : Ressources consommées		
	Prévues	Réelles
Dépenses du Ministère	3 864,1 M\$	3 895,5 M\$
Ressources humaines – Militaires	18 848 ETP	18 736 ETP
Ressources humaines – Civils	400 ETP	399 ETP
Dépenses en immobilisations (comprises dans les dépenses du Ministère)	788,9 M\$	689,1 M\$

Analyse croisée des priorités du Ministère et des programmes descripteurs de ressources

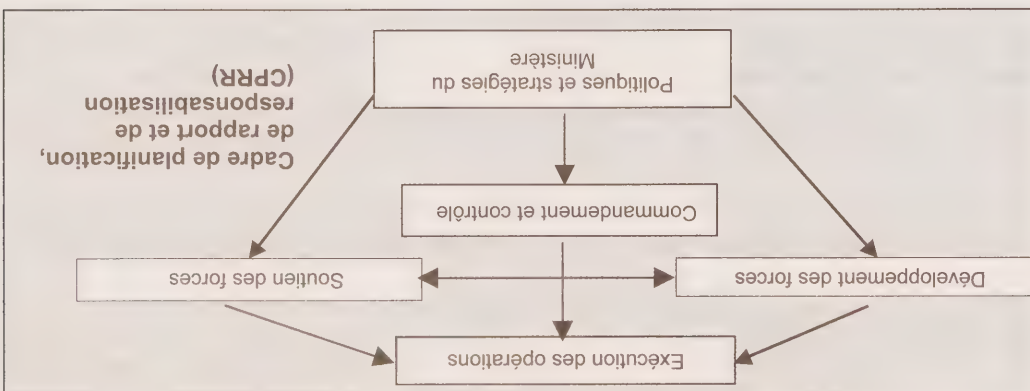
Programmes descripteurs de ressources					Priorités du Ministère pour 2002-2003 et initiatives connexes					
Exécution des opérations					◆	Contribuer à la campagne internationale contre le terrorisme	◆	Accroître les capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de recherche et développement et d'intervention en cas d'urgence	Jouer un rôle de chef de file national en matière de protection des infrastructures essentielles et de gestion efficace des situations d'urgence	
Développement des forces										
Soutien des forces										
Commandement et contrôle										
Politiques et stratégies du Ministère					◆	Accroître la capacité de recruter du personnel et de le maintenir en fonction	◆	Développer davantage les programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel	Mener à bien les réformes du système de soins de santé militaire	
◆										Améliorer la gestion des ressources humaines
◆										
◆										
Accorder la priorité aux gens										
Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité										
Procéder à une révision de la politique de défense du Canada, processus qui aboutira à une politique et à des effets soutenable et tournés vers l'avenir					◆	Faire avancer des projets d'immobilisation essentiels				
◆										
Maximiser l'efficacité des activités de gestion										
Faire la promotion d'un programme de gestion moderne, qui comprend la mise en œuvre d'une stratégie d'information financière, la modernisation de la fonction de contrôle, la réforme des modes d'approvisionnement, la gestion des risques, l'adoption du Cadre de gestion intégrée de la Défense et l'évaluation du rendement					◆	Mettre en œuvre une nouvelle stratégie de gestion de l'information et une nouvelle structure administrative				
◆						Améliorer les communications internes				
◆						Renforcer les relations de défense				
◆						Consolider les dispositifs de défense et de sécurité en Amérique du Nord				
Faire la promotion d'autres relations internationales de défense et de sécurité importantes					◆	Élargir les partenariats stratégiques avec les autres ordres de gouvernement et le secteur privé				
◆						Continuer d'améliorer les communications externes				





Le tableau suivant reprend les résultats stratégiques pour montrer les liens qui existent entre les programmes descripteurs de ressources.

Liens stratégiques entre les programmes descripteurs de ressources



Analyse croisée des priorités du Ministère et des programmes descripteurs de ressources

Le tableau suivant donne une vue d'ensemble des liens qui existent entre les priorités du Ministère et les programmes descripteurs de ressources. L'établissement de ces liens permet de voir à ce que l'information de haut niveau sur la mesure du rendement et les ressources liées aux priorités du Ministère et aux initiatives connexes soient transmises par le truchement des programmes descripteurs de ressources.

Les résultats atteints pour des initiatives données relativement à chaque priorité du Ministère pour 2002-2003 sont traités sous chacun des programmes descripteurs de ressources (résultats stratégiques).



- **Planification des activités** - établit les priorités et les plans annuels et équilibre l'investissement dans le soutien des opérations et des activités en cours avec l'investissement nécessaire pour moderniser les Forces.
- **Gestion de l'année en cours** - comporte le suivi des progrès à l'égard du Plan de la Défense, la gestion de l'incidence des enjeux importants et des nouveaux besoins et la réaffectation des ressources face aux nouvelles pressions.
- **Gestion du rendement** - définit la structure et les éléments centraux (c.-à-d. la carte stratégique) de la mesure du rendement au sein du MDN et des FC, permettant à la haute direction de surveiller l'attente des résultats et de faire rapport sur le rendement.

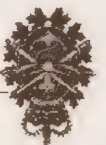
On trouvera de plus amples renseignements concernant la planification et la gestion de la

Défense sur Internet à l'adresse www.vcds.forces.gc.ca/dpm.

La Défense s'acquitte de sa mission au moyen de cinq programmes descripteurs de ressources (que l'on appelle aussi les résultats stratégiques) présentés dans le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) : **Exécution des opérations, Développement des forces, Soutien des forces, Commandement et contrôle et Politiques et stratégies du Ministère**. On trouvera de plus amples renseignements sur chacun des programmes descripteurs de ressources à la partie III du présent rapport.

Les Programmes descripteurs des ressources sont réalisés dans le cadre du Plan de la Défense en ligne, qui est le plan d'activités stratégique interne du MDN et des FC à exécuter pour l'exercice financier en cours, et le guide de planification pour les trois années suivantes. Le Plan de Défense assigne des tâches et des initiatives aux hauts dirigeants, décrit les priorités latérales, montre la structure de haut niveau de la force et donne les allocations de ressources. L'information sur le rendement présenté dans ce document est organisée par programme descripteur des ressources.

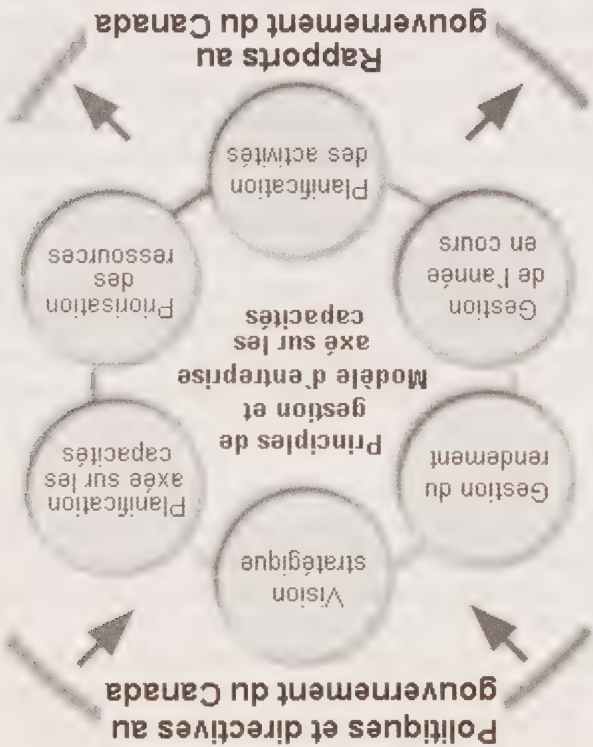
Le Plan de la Défense a été publié exclusivement en ligne pour la première fois sous le nom de Plan de la Défense 2002/2003. On le trouvera sur Internet à l'adresse suivante : www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/Structure_f.asp?StructureID=11&SelectedPMenu=3.



Modèle de planification et de gestion de la Défense

Le modèle de planification et de gestion de la Défense (P&GD) est la structure globale que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes utilisent pour :

- planifier leur orientation stratégique à long, à moyen et à court terme;
- gérer les programmes de maintien et de renouvellement;
- contrôler la gestion du rendement et des risques;
- rendre compte au gouvernement par le truchement du Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et du Rapport sur le rendement ministériel (RRM).



La P&GD comporte six éléments ou processus interdépendants, chacun ayant ses propres exigences et étapes et faisant appel à certains aspects de la gestion du risque. Ces six processus sont :

- **Vision stratégique** - fournit un guide (c.-à-d. Stratégie 2020) portant sur la vision stratégique d'ensemble et les objectifs stratégiques à long terme, pour diriger la planification et la prise de décision afin de relever les défis de défense qui peuvent se présenter dans l'avenir.
- **Planification axée sur les capacités** - définit les objectifs et les lacunes du MDN et des FC en matière de capacités, en harmonie avec le Livre blanc et la vision stratégique du Ministère.
- **Priorisation des ressources** - comprend l'analyse des priorités générales et l'établissement des priorités au chapitre des ressources pour plusieurs horizons de planification, y compris le cycle de planification immédiat.



Bien que le Budget 2003 soit un important pas en avant pour le MDN et les FC, l'argent seul ne permettra pas de relever tous les défis auxquels font face les FC. La Défense nationale continuera de prendre des décisions difficiles dans un effort continu pour s'adapter au nouveau cadre de sécurité. Des changements et des améliorations considérables ont été apportés au cours des quelques dernières années, mais le processus de transformation de l'organisation de défense et de l'appareil militaire du Canada doit se poursuivre. Cela signifie qu'il nous faudra continuer de nous concentrer sur nos priorités, d'investir de manière sélective et de réaffecter nos ressources en fonction des besoins hautement prioritaires du Canada dans l'avenir. L'introduction d'initiatives de gestion moderne nous aidera à améliorer nos capacités tout en permettant une plus grande responsabilisation de la gestion des fonds publics.

Des pressions s'exercent aussi sur le MDN et les FC pour le maintien de l'infrastructure actuelle. Étant donné l'état des biens immobiliers du MDN et des FC et compte tenu des normes de l'industrie en matière d'investissements annuels à consacrer aux immeubles et aux infrastructures, il faudra, si l'on veut maintenir la soutenabilité du portefeuille immobilier, adopter et mettre en œuvre progressivement des solutions de gestion innovatrices et apporter des changements d'orientation qui donneront au MDN une plus grande souplesse en matière de gestion des biens immobiliers.

Partenariats

Pour s'acquitter avec succès de leur mission, le MDN et les FC devront explorer la mise sur pied de partenariats innovateurs avec entre autres d'autres ministères, d'autres paliers de gouvernement, des organisations non gouvernementales et le secteur privé. La coordination horizontale de dossiers clés en matière de défense et de sécurité offre la possibilité de fonctionner plus efficacement, et de communiquer aux Canadiens et à la communauté internationale les contributions du Canada à la sécurité au pays et à l'étranger.

Pour le MDN et les FC, l'appui du public et sa sensibilisation à nos activités sont essentiels si nous voulons réussir à relever ces défis et à affronter ces risques. Au-delà des activités bien connues et bien visibles qu'elle tient à l'étranger, la Défense contribue aussi à la réalisation de priorités nationales plus générales, et apporte une contribution importante à la sécurité publique des Canadiens au pays. Des communications, des consultations et des efforts de rapprochement constants permettent à la Défense de s'assurer que ce qu'elle fait est dit et compris.



La situation démographique et le visage changeant du Canada

La Défense reconnaît que les personnes qui servent et appuient l'organisation sont ses ressources les plus précieuses. Au fur et à mesure que la population vieillit au Canada, la concurrence sur le marché du travail devient de plus en plus vive. Pour la Défense, en raison d'une réduction des effectifs et d'un faible recrutement durant les années 90, les écarts dans la pyramide d'âge des FC et du Ministère sont plus marqués que dans le reste de l'ensemble du marché du travail au Canada.

Pour être concurrentiels dans ce marché du travail, le MDN et les FC doivent faire en sorte de devenir un choix de carrière privilégié pour les Canadiens. Et bien qu'il soit peu probable que nous puissions faire concurrence au secteur privé pour ce qui est de la rémunération, nous pouvons et devrions très bien tirer notre épingle du jeu en ce qui a trait à la qualité et au caractère excitant et gratifiant de l'expérience de travail que nous avons à offrir.

Afin de relever les défis démographiques auxquels elle fait face, la Défense continuera d'accorder une très grande importance au recrutement, à la formation et au maintien de ses effectifs. Bien que la Défense ait pris des mesures concrètes dans ces domaines, la capacité des FC de satisfaire à ses besoins en matière de formation est soumise à des pressions de plus en plus grande.

La Défense doit aussi déployer plus d'efforts pour rejoindre une plus grande partie des Canadiens et des Canadiennes et encourager une plus grande diversité au sein de ses forces. Cela devient de plus en plus important dans un pays où la proportion des minorités visibles devrait s'élever à plus de 30 pour 100 de l'ensemble de la population au cours des 20 prochaines années.

Tant les composants militaires que civils du portefeuille de la Défense dépendent énormément d'un effectif compétent et bien formé. La technologie et l'avènement d'une économie du savoir à l'échelle mondiale continuent de changer la façon dont le travail est fait, de même que la nature du travail en soi. Bien que la pleine intégration de la technologie de l'information au milieu de travail prenne du temps, nous devons fournir à nos gens les compétences et la formation dont ils ont besoin pour s'adapter à ce nouvel environnement de travail en constante évolution.

Gestion des ressources

Une organisation de la taille de la Défense, dont le budget est considérable, doit s'efforcer de voir à la saine gestion de ses ressources. Elle doit utiliser ses ressources limitées de façon à atteindre les objectifs de défense et à obtenir le meilleur rapport qualité-coût pour le contribuable.

Dans le *Budget 2003*, par l'entremise du processus du Budget supplémentaire des dépenses, la Défense nationale a reçu une somme additionnelle de 170 millions de dollars pour répondre à des besoins urgents, ainsi qu'une somme additionnelle de 100 millions de dollars pour couvrir les coûts de la contribution du Canada à la campagne contre le terrorisme en 2002-2003. En outre, le gouvernement a aussi réinvesti de façon considérable dans la Défense en augmentant de 800 millions notre budget de base. Compte tenu d'une autre augmentation annuelle de 150 millions pour couvrir l'inflation et d'autres rajustements, le budget de la Défense s'est accru d'un milliard et s'élèvera à un peu plus de 13 milliards pour l'exercice financier 2003-2004.



des opérations. À cause de notre contribution militaire à la campagne contre le terrorisme, douze navires étaient en « disponibilité opérationnelle élevée ».

Bien que les FC soient capables de maintenir un degré élevé de disponibilité opérationnelle pendant de courts laps de temps, une récupération suffisante après un tel niveau de participation est essentielle au succès à long terme des futures missions au pays et à l'étranger. En bout de ligne, il s'agit d'une question d'équilibre – faire ce que nous pouvons dans des points chauds du globe et voir à la qualité de vie des membres de notre personnel et de leurs familles.

Nous avons donc réduit certains de nos engagements opérationnels, y compris notre contribution à la coalition dirigée par les États-Unis en Afghanistan dans le cadre de la campagne contre le terrorisme, afin de donner à nos forces armées un répit avant d'autres redéploiements. Nous avons aussi pris des mesures pour traiter certaines questions, y compris les incidences sur les ressources humaines et l'équipement. Les augmentations budgétaires annoncées durant l'année financière nous aideront aussi à traiter ces questions clés ainsi que d'autres. De plus, nous réévaluons constamment nos engagements militaires dans le monde, et nous réajustons nos efforts et revoyons nos priorités dans d'autres secteurs afin de maintenir une organisation de défense saine et durable.

Transformation

La Défense ne peut entreprendre des missions dans le nouveau monde avec de l'équipement, une structure et une doctrine d'une autre époque. Elle doit se transformer afin de vieillir à ce que les FC puissent s'acquitter de leurs missions actuelles et futures et oeuvrer auprès de nos alliés. Cela veut dire se tenir au fait des progrès technologiques rapides issues de la révolution de l'information qui viennent changer la nature des opérations militaires. Pour relever ces défis et conserver sa pertinence, l'appareil militaire canadien doit adopter une stratégie de transformation et de modernisation.

On entend par transformation le fait d'investir intelligemment dans des capacités qui seront utiles dans le nouvel environnement stratégique, et de se débarrasser de capacités qui n'ont plus leur raison d'être. Cela veut aussi dire changer la façon dont nous percevons les choses et la structure de nos forces. Cela ne veut pas dire qu'il faille procéder à une complète restructuration de nos forces ou renouveler entièrement leur équipement, mais plutôt mettre en place un mélange de systèmes existants et nouveaux qui créera des capacités grandement accrues. La Défense doit adopter encore plus les nouvelles technologies pour accroître la précision de ses armes ainsi que l'exactitude de l'information et du renseignement mis à la disposition des FC.

La transformation à la Défense nationale n'est pas un concept nouveau. De nouvelles compétences sont enseignées, de nouvelles capacités sont acquises et de l'équipement est modernisé. Bien que ces changements aient mis en branle le processus de la transformation, il faut faire plus, et plus vite.



les infrastructures que nous partageons, le Canada se doit de tenir compte des nouveaux développements aux États-Unis.

Dans la foulée de leurs efforts visant à accroître leur sécurité intérieure et à développer encore plus leur capacité de faire face à un cadre de sécurité de plus en plus complexe, les États-Unis ont mis de l'avant plusieurs initiatives au cours de la dernière année. Le *département de la Sécurité intérieure* a officiellement entrepris ses opérations, et le *US Northern Command* (NORTHCOM) – chargé de défendre l'Amérique du nord et ses approches aériennes, terrestres et maritimes – a été officiellement créé. En décembre 2002, le président Bush a annoncé que les États-Unis déploieraient les premiers éléments d'un système de défense contre les missiles opérationnels d'ici octobre 2004. Les États-Unis ont aussi actualisé leur stratégie nucléaire et produit un document de stratégie pour la sécurité nationale, qui vise à faire en sorte que les États-Unis ne soient plus aussi dépendants de la dissuasion nucléaire et à créer une nouvelle relation stratégique avec la Russie. Ces initiatives, combinées aux efforts déployés à l'heure actuelle par les États-Unis pour soutenir et transformer leur appareil militaire, sont d'une envergure considérable.

Tout comme les États-Unis, le Canada, les alliés européens de l'OTAN et les pays membres de l'ONU tentent de voir comment ils peuvent le mieux s'adapter au nouveau cadre de sécurité de l'après-11 septembre.

À cette fin, le *Sommet de l'OTAN* tenu à Prague en novembre 2002 a permis au Canada et aux autres membres de l'OTAN de renouveler leur engagement envers l'Alliance à l'aube du XXI^e siècle. Les alliés de l'OTAN ont invité sept pays (la Bulgarie, l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Roumanie, la Slovaquie et la Slovaquie) à entreprendre des pourparlers d'adhésion à l'Alliance, et ont adopté un train de mesures visant à faire jouer à l'OTAN un rôle plus vaste dans les opérations de soutien de la paix et à améliorer ses capacités militaires, y compris la création d'une Force d'intervention de l'OTAN et la mise sur pied d'une nouvelle structure de commandement militaire. Le processus de réforme aux Nations Unies se poursuit, tout comme les efforts visant à améliorer le fonctionnement du *Département des opérations de maintien de la paix* et le processus de consultation des pays fournisseurs de troupes.

Le rythme des opérations

Au cours de la dernière décennie, les Forces canadiennes ont participé à des missions très importantes. Bien que les FC aient toujours réussi à remplir leurs engagements opérationnels, le rythme accru des opérations a fortement sollicité les capacités de maintien en puissance de l'organisation, et a eu une grande incidence sur les hommes et les femmes des FC. Cela fut particulièrement vrai durant l'exercice financier 2002-2003, compte tenu de notre contribution militaire à la campagne internationale contre le terrorisme (l'opération APOLLO), qui est venue s'ajouter à tous nos autres engagements au pays et à l'étranger.

L'opération APOLLO a notamment eu une incidence importante sur les niveaux d'entraînement et les compétences des membres de notre personnel, ainsi que sur leur qualité de vie. Les niveaux de disponibilité opérationnelle et l'équipement ont aussi été touchés, et notre capacité d'exercer d'autres tâches qui nous avaient déjà été assignées a parfois été réduite.

L'expérience de cet exercice financier nous a montré que la capacité des FC de tenir des déploiements, particulièrement en situation de « pointe » (c.-à-d. le maintien du niveau des efforts au-delà des attentes opérationnelles normales), demeure un défi. Par exemple, la Marine met normalement chaque année quatre navires en « disponibilité opérationnelle élevée » pour

L'accent accru que les États-Unis mettent sur la sécurité intérieure depuis le 11 septembre 2001 influe aussi sur le cadre de sécurité international, et a des répercussions sur le Canada et la communauté internationale dans son ensemble. Étant donné notre situation géographique et

Les développements aux États-Unis, à l'OTAN et à l'ONU

Bien qu'aucune menace militaire conventionnelle directe ne plane à l'heure actuelle sur le Canada, les attaques terroristes du 11 septembre 2001 ont montré jusqu'où peut s'étendre la portée du terrorisme, et nous ont rappelé que le monde demeure un endroit dangereux. La campagne menée par les États-Unis contre le terrorisme, les suites de la guerre en Irak et l'instabilité qui règne toujours au Moyen-Orient et en Afrique ont rendu le cadre de sécurité encore moins prévisible. Ces développements ont confirmé la nécessité de travailler collectivement avec nos alliés pour défendre nos intérêts et nos valeurs, et renforcé l'importance de la défense et de la sécurité pour la prospérité du Canada et le bien commun. En jouant un rôle important dans la campagne internationale contre le terrorisme et ailleurs, la Défense a apporté et continue d'apporter une précieuse contribution non seulement à la paix et à la sécurité dans le monde, mais aussi à notre sécurité au pays.

Le monde dans lequel nous vivons a beaucoup changé au cours de la dernière décennie. Nous faisons face à des menaces changeantes, qui vont du terrorisme mondial aux menaces pesant sur notre infrastructure essentielle, en passant par la prolifération des armes conventionnelles, des missiles balistiques et des armes de destruction massive. Des conflits régionaux et ethniques qui perdurent, la criminalité transnationale, la pauvreté, la rareté de certaines ressources et le fanatisme religieux viennent exacerber la situation. L'ensemble de ces menaces et d'autres qui leur sont liées ont eu une incidence profonde sur les organisations et les relations de défense partout dans le monde.

Le nouveau cadre de sécurité

- le nouveau cadre de sécurité, y compris la campagne contre le terrorisme;
- les développements aux États-Unis, à l'OTAN et à l'ONU;
- le rythme des opérations;
- la transformation;
- la situation démographique et le visage changeant du Canada;
- la gestion des ressources;
- les partenariats.

Notre surveillance continue des nouveaux dossiers, des nouveaux développements et des nouvelles tendances nous permet de prévoir les enjeux à traiter et de faire le nécessaire, d'atténuer les risques et de profiter des possibilités qui s'offrent à nous. Étant donné la nature de notre mandat, les principales considérations dont il faut tenir compte dans notre contexte de planification incluent :

La Défense est soumise à l'influence de toute une gamme de facteurs – tant sur le plan intérieur qu'international – qui ont des incidences sur la façon dont nous acquitions de notre mission. Ces facteurs présentent des enjeux, des possibilités et des risques dont nous devons tenir compte pour accomplir notre mission avec succès.

Notre contexte : Risques, enjeux et possibilités





Kananaskis, et beaucoup d'autres continuent à prêter leur concours à l'opération *Noble Eagle*, menée par NORAD pour protéger l'Amérique du Nord contre des attentats terroristes perpétrés depuis les airs.

Au chapitre des équipements, la Force aérienne a commencé à remplacer ses hélicoptères *Labrador* par des hélicoptères *Cormorant* ultramodernes. Ces appareils ont déjà établi de nombreux records tout en sauvant des vies dans leur rôle de recherche et de sauvetage. Les premiers chasseurs CF-18 et les premiers avions de patrouille maritimes CP-140 *Aurora* à être modernisés ont été livrés cette année. Il s'agit là d'une mesure initiale d'une grande importance qui permet d'améliorer l'interopérabilité avec nos alliés et de renforcer la capacité opérationnelle. Enfin, les modifications en rattrapage de deux des quatre CC-150 *Airbus* sont en cours. Ces appareils serviront de ravitailleurs en vol stratégiques, de manière à permettre le déploiement des chasseurs CF-18 et de leurs équipages à l'étranger pour participer à des opérations internationales.

Le Bureau chargé du maintien en poste du personnel de la force aérienne a été créé pour pallier les pénuries de personnel. On y a rationalisé le processus de réintégration des militaires qui ont déjà servi dans les FC et qui veulent se réenrôler. On y travaille aussi à l'élaboration de politiques et de méthodes destinées à inciter les militaires en activité de service à ne pas quitter la Force aérienne.

La Défense et le public

Ces faits saillants, qui ne représentent qu'un petit échantillon des nombreuses réalisations du Ministère et des Forces canadiennes au cours de la dernière année financière, montrent que l'institution continue d'accomplir son importante et exigeante mission.

Un sondage Pollara réalisé en 2002 révèle que les Canadiens et les Canadiennes ont une impression de plus en plus favorable des membres des FC. La force du leadership, une sensibilisation accrue de la part du public aux questions de défense ainsi que le dévouement et le rendement exceptionnels dont les membres des FC ont fait preuve durant différentes opérations de ces dernières années sont autant de facteurs qui expliquent l'appui favorable des Canadiens et des Canadiennes.



La marine s'acquitte de cette mission en collaboration avec les autres armées, avec d'autres ministères et organismes fédéraux, tels que le ministère des Pêches et des Océans et la Garde côtière, ainsi qu'avec les autorités américaines.

En décembre 2002, le ministre de la Défense nationale a désigné des zones d'accès contrôlé dans les principaux ports de guerre canadiens en vue de protéger les installations du MDN et les navires canadiens de Sa Majesté (NCSM) contre d'éventuels dangers.

De plus, la Marine a fait des progrès pour améliorer ses pratiques de gestion, notamment en appliquant à l'ensemble de l'organisation une stratégie destinée à harmoniser la détermination des coûts ainsi qu'en développant et en implantant un système de suivi de l'emploi de tout son personnel pour mesurer la fréquence des déploiements.

L'*Armée de terre*, pour sa part, a conduit ses opérations avec un brio remarquable. Quelque 3 900 membres de l'Armée de terre ont été déployés à l'étranger. Les missions au pays en ont mobilisé encore davantage, mais le Sommet du G8, qui s'est tenu au cours de l'été de 2002, en a mobilisé le plus. En effet, 7 500 militaires y ont été affectés.

La distribution de matériel d'habillement et de protection s'est poursuivie auprès des soldats, dans le cadre d'un programme de portée générale baptisé *Habillez le soldat*. Mentionnons, en particulier, les tenues de combat à dessin de camouflage canadien adaptées aux régions arides (uniformes de combat belges) qui ont été livrées et remises aux militaires qui en avaient besoin pour accomplir des tâches opérationnelles.

Au printemps de 2003, et ce, pour la première fois en dix ans, un exercice de brigade regroupant plus de 4 000 militaires s'est déroulé à Wainwright (Alberta). Cet exercice, qui a exigé beaucoup de planification et de préparatifs pendant l'année financière 2002-2003, a été très utile, car il a permis aux unités de s'entraîner en vue de déploiements en Afghanistan et en Bosnie-Herzégovine.

En février 2002, le Chef d'état-major de l'Armée de terre a été nommé secrétaire général du 25^e cycle de la Conférence des armées des Amériques (CAA). C'est lui qui accueillera les représentants des Etats membres à l'assemblée principale de la CAA en 2003.

L'Armée de terre continue à appuyer directement les efforts de recrutement et de maintien en poste du personnel, en insistant particulièrement sur les groupes professionnels militaires (GPM) aux effectifs insuffisants comme le GPM des techniciens de véhicules ou celui des techniciens d'armes.

L'Armée de terre se modifie en profondeur. Pour être sûre de rester une organisation pertinente dans l'environnement de sécurité qui se dessine, elle a adopté en 2002 une nouvelle stratégie qu'elle a publiée dans un document intitulé *La Stratégie de l'Armée de terre – Engagés, vers l'avant*. L'Armée de terre s'emploiera à équilibrer le mieux possible les aptitudes et les capacités en vue de bien répondre aux exigences de demain.

Au cours de l'année 2002-2003, la **Force aérienne**, quant à elle, a continué de faire preuve d'excellence dans toutes sortes d'activités, tant sur le plan tactique que sur le plan opérationnel. Les capacités de la Force aérienne ont été mises à rude épreuve, car cette dernière a été largement mise à contribution pendant les opérations nationales et internationales des FC. En effet, plus d'un millier de militaires ont été mobilisés dans le cadre du Sommet du G8 à



Le resserrment des liens de sécurité et de défense avec les États-Unis reste une priorité pour la Défense. Les Canadiens et les Américains poursuivent leur collaboration pour renforcer la sécurité continentale après le 11 septembre 2001. Dans ce but, les gouvernements canadien et américain ont décidé, en décembre 2002, de la formation du Groupe de planification binationnel, à qui ils ont confié le mandat de resserrer la coordination canado-américaine dans les domaines de la surveillance maritime, de l'échange de données du renseignement et d'évaluation des menaces, de manière à prévenir les actes terroristes et à améliorer la planification d'urgence en cas d'attaque éventuelle ou de catastrophe naturelle.

Depuis sa création, le Groupe de planification a organisé une conférence pour que les spécialistes canadiens et américains du monde maritime examinent les façons de mieux partager l'information et de coordonner plus efficacement les données sur l'évaluation des risques et les moyens d'alerte. Il a également créé une banque de données sur les protocoles et mémorandums d'accord ainsi que sur les traités paraphés par les deux pays en matière de soutien et de coopération militaires. Enfin, il a ébauché des scénarios de menaces pour orienter la planification des interventions militaires d'aide aux autorités civiles.

Le renforcement de l'OTAN et le maintien des relations de défense avec les alliés d'Europe, d'Asie-Pacifique, d'Amérique latine et d'ailleurs sont non moins essentiels à la poursuite des objectifs de défense. Pour continuer à promouvoir ses vastes relations internationales de défense et de sécurité, la Défense a pris un certain nombre de mesures. Ainsi, elle est devenue membre de l'Organisation interaméricaine de défense. Elle a élaboré des stratégies visant à améliorer, d'ici le printemps 2003, les rapports bilatéraux avec certains pays et certains organismes d'Europe et de la zone Asie-Pacifique dans le domaine la protection des infrastructures essentielles. Elle a continué de contribuer à l'élaboration d'un programme de suivi à l'égard de l'Engagement de capacités de Prague que l'OTAN a annoncé lors du Sommet de Prague en novembre 2002. Enfin, elle a collaboré avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) pour veiller à ce que l'accèsion des pays invités à se joindre à l'OTAN lors du Sommet de Prague se fasse sans heurt, et pour assurer la création et la mise en œuvre de la Force d'intervention de l'OTAN.

Faits saillants de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne

Malgré le rythme très élevé des activités liées à l'opération *Apollo*, les forces maritimes, terrestres et aériennes du Canada ont réalisé des progrès substantiels dans des secteurs déterminants pour améliorer les moyens nécessaires à la réalisation de leurs missions.

La *Marine*, qui a été la première à apporter son concours à la campagne antiterroriste et qui y a le plus largement contribué, donne maintenant la priorité à la reconstruction de la capacité maritime du Canada, aux travaux d'aménagement des sous-marins de la classe *Victoria* avant leur mise en service et à un raffermissement des liens qu'elle a noués avec les autres ministères pour renforcer la sécurité des approches maritimes.

La Marine canadienne a un rôle considérable à jouer pour garantir la sécurité du pays, étant donné qu'environ 1 700 navires naviguent dans les eaux canadiennes tous les jours, que le littoral à patrouiller est le plus long du monde et que la zone de responsabilité des forces maritimes s'étend sur 11 millions de kilomètres carrés. Sans une coordination adéquate et efficace de toutes ses ressources maritimes, le Canada sera davantage menacé par des attentats terroristes.

Maximiser l'efficacité des activités de gestion

La Défense s'efforce de bien gérer les ressources financières qui lui sont attribuées par le Parlement et de maximiser l'efficacité de la gestion.

Les priorités de la Défense pour 2002-2003 étaient les suivantes : promouvoir un programme de gestion moderne, en améliorant les modèles financiers et les modèles de prévision des coûts du Ministère qui servent à la prise de décisions; mettre en œuvre la Stratégie d'information financière, et optimiser le processus d'acquisition et de soutien du matériel, afin de réaliser des économies annuelles de 45 millions de dollars dans trois ans.

La Défense a également amélioré les communications internes comme suit : elle a intégré ces dernières à la planification et à la prestation des programmes de communications stratégiques à l'échelle nationale; elle a conçu et mis en œuvre un module de formation sur les communications internes à l'intention des chefs; et elle a décidé d'appuyer les communautés d'intérêts au sein de la Défense grâce à l'élaboration, d'ici l'hiver 2004, de listes de distribution pour les communications internes.

La Défense doit mettre en place, d'ici le printemps 2004, une nouvelle stratégie de gestion de l'information et une nouvelle structure de gouvernance, par l'intermédiaire du projet d'application des mesures découlant de l'examen de la gestion de l'information.

Renforcer les relations

Les partenariats sont indispensables à la mission de la Défense. Il est impossible de protéger le Canada sans appuyer sur toute une série de partenariats et de relations de défense au pays et à l'étranger. Ces partenariats concourent tous à la réalisation de la mission, des programmes et des activités de la Défense. Non seulement ils témoignent de l'importance que celle-ci ne cesse d'accorder à la stabilité internationale, mais ils soulignent les liens de collaboration qu'elle a formés avec d'autres ministères et organismes pour améliorer la sécurité nationale.

La Défense maintient des partenariats avec d'autres ministères et organismes pour soutenir les efforts et les priorités globales du gouvernement du Canada et pour assurer la coopération et la coordination horizontales dans différents domaines touchant la sécurité publique. La Défense entretient aussi des partenariats avec le secteur privé et les gouvernements provinciaux, lorsque cela se justifie. Le soutien actif des provinces, du secteur industriel, des universitaires, des organisations non gouvernementales et des autres intervenants en matière de défense est également essentiel au travail du Ministère.

Au cours de la dernière année, la Défense a continué à jouer un rôle de chef de file dans le développement des Réseaux fédéraux d'excellence en innovation. Elle a contribué à la mise en place de la Stratégie d'innovation globale du gouvernement fédéral et a jeté les bases d'un centre d'excellence canadien en affaires publiques. Le BPIEPC a lui aussi travaillé de concert avec les gouvernements et les administrations publiques du Canada à tous les niveaux, les organisations non gouvernementales et le monde universitaire ainsi qu'avec les organisations internationales et les gouvernements étrangers, et en particulier avec celui des États-Unis, pour renforcer la collaboration en matière de protection des infrastructures essentielles et de gestion des mesures d'urgence. Recherche et développement pour la défense Canada a également joué un rôle clé pour soutenir la recherche et le développement dans le domaine de la défense, en partenariat avec le secteur privé, les laboratoires de recherches et les universités.





d'effets; accélérer la transformation des Forces canadiennes; accroître la capacité des FC à mener des opérations efficaces dans des environnements interarmées, interinstitutionnels et multinationaux; faire avancer les projets d'immobilisations essentiels; et revoir les plans d'achats en vue de réaffecter certaines sommes à des projets prioritaires.

À cette fin, le MDN et les FC se sont attaqués à certains secteurs pour moderniser leurs capacités de défense et de sécurité. Les programmes de modernisation progressive du CF-18 et de l'Aurora sont en cours de réalisation. Le projet ISTAR (Capacité de renseignement, de surveillance, d'acquisition d'objectif et de reconnaissance de la Force terrestre) en est à l'étape de la définition. Enfin, un projet mené conjointement avec l'armée de l'air allemande vise à changer la configuration de deux des CC-150 *Airbus* canadiens pour les transformer en ravitailleurs air-air stratégiques.

Les FC s'emploient par ailleurs à renforcer leurs capacités C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance) en tirant profit des technologies de l'information. Ces capacités sont indispensables à la direction et à la conduite des opérations des FC. Il s'agit notamment d'aider les combattants sur la ligne de front à mieux connaître le champ de bataille et de favoriser le réseautage des forces interarmées et combinées sur les plans opérationnel et tactique. À cette fin, les FC et le Ministère s'affairent à la préparation du « Plan de campagne C4ISR ». Ils ont approuvé récemment un projet visant la création d'une « capacité d'information et de renseignement interarmées » pour « fusionner » le flot sans cesse croissant d'information et de renseignement sur les opérations et communiquer ces données de manière accessible et en temps utile.

En plus d'investir dans les capacités C4ISR, les FC examinent les travaux d'expérimentation et de recherche de la force interarmées ainsi que l'instruction interarmées touchant la nouvelle tactique et les nouvelles procédures. Elles envisagent aussi la possibilité d'élaborer une nouvelle doctrine interarmées et interalliée.

La mobilité et la rapidité de la réaction sont également essentielles. Même si l'examen des solutions possibles se poursuit en vue d'améliorer les moyens de transport aérien stratégique, le Canada n'est pas en mesure de se doter unilatéralement de tels moyens, compte tenu des coûts très élevés liés à cette option et du large éventail de moyens nouveaux et améliorés qu'il reste à acquérir pour réaliser la transformation souhaitée. Le Canada cherche donc à mettre ses ressources en commun avec celles d'autres pays membres de l'OTAN afin de combler ce besoin. En ce qui concerne le transport maritime, le Canada fait partie d'un groupe multinational, dirigé par la Norvège, qui étudie les propositions permettant de garantir l'accès à des navires de transport maritime. Les Forces maritimes envisagent par ailleurs de remplacer prochainement les ravitailleurs de la classe *Protecteur*, dont la durée de vie utile tire à sa fin. On trouvera de plus amples renseignements sur les acquisitions d'immobilisations dans le *Rapport annuel du CEMD*.

La recherche et le développement ainsi que l'expérimentation impulsent cet élan de modernisation. En début d'année, le Centre d'expérimentation des Forces canadiennes à Ottawa a atteint sa capacité opérationnelle de départ. Son mandat est d'améliorer la planification du développement de la force par capacité, en faisant appel à des moyens novateurs d'élaboration et d'expérimentation de concepts.



ont été ouverts au pays, et une plate-forme de gestion de l'apprentissage a été développée pour l'ensemble de l'organisation, afin de permettre les cours d'apprentissage à distance. L'examen en profondeur des métiers militaires et des classifications d'officiers progresse. Appelé Projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des groupes professionnels militaires (PARA), cet examen a été entrepris pour que la structure des GPM soit mise à jour et réponde aux besoins changeants des FC et de leurs membres. La Défense a approuvé par ailleurs un programme de gestion axée sur les compétences, au profit des chefs militaires et des hauts fonctionnaires civils. Elle a aussi créé un cadre stratégique d'apprentissage et de perfectionnement professionnel à l'intention des civils.

La Défense a élaboré un cadre de mesure du rendement pour améliorer la gestion des ressources humaines civiles, et s'emploie à mettre à jour et à appliquer un cadre semblable pour la gestion des ressources humaines militaires d'ici 2004.

Pour favoriser une plus grande diversité et promouvoir la représentativité au sein de l'effectif, la Défense a continué d'organiser des séances de sensibilisation aux droits de la personne, à la prévention du harcèlement et à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Elle a préparé le rapport annuel sur le Plan d'équité en matière d'emploi, qui couvre les trois dernières années. Elle est également en voie d'approuver les stratégies ministérielles destinées à améliorer le rendement sur le plan de l'équité en matière d'emploi.

Enfin, des progrès sont à signaler dans la mise en œuvre des mesures prises dans le cadre du programme de renouvellement des soins de santé des FC, connu sous le nom de « Rx2000 ». Mentionnons, entre autres initiatives, la mise sur pied de deux équipes entièrement déployables, qui évalueront les menaces pour l'hygiène du milieu avant et pendant les déploiements opérationnels, afin de fournir aux militaires des FC déployés un soutien sans précédent en matière d'hygiène et de sécurité au travail pour tout ce qui touche la détection, la prévention et le contrôle des maladies. De plus, la Défense est en train de normaliser les protocoles régissant l'évaluation et le traitement des troubles liés au stress opérationnel et au stress post-traumatique ainsi que les travaux de recherche sur ces maladies.

Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité

Les avancées technologiques sont telles qu'elles entraînent des changements dans la doctrine, l'organisation et l'instruction militaires. Elles présentent également de nouveaux défis par rapport à l'interopérabilité, ce qui est particulièrement important pour les opérations que les FC mènent conjointement avec leurs principaux alliés. La Défense a besoin de tirer profit au maximum de son programme et de tenir compte des nouvelles réalités militaires pour bien répartir ses investissements entre ses gens, son matériel et l'instruction et faire en sorte que les FC soient en mesure de satisfaire à leurs obligations actuelles et futures.

Pour tirer le maximum des capacités de sécurité et de défense du Canada, la Défense s'était fixé pour 2002-2003 les priorités suivantes : mettre à jour la politique de défense et le tableau



présent sur ces réseaux. Ensuite, sous l'égide de Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), le Centre de technologie antiterroriste, en cours de construction à Suffield (Alberta), devrait être opérationnel d'ici la fin de 2003. Les premiers intervenants viendront de partout au Canada pour se former aux missions en milieu contaminé par des agents biologiques ou chimiques. RDDC est également le fer de lance de l'initiative de recherche et de technologie en cas d'incident chimique, biologique, radiologique ou nucléaire (CBRN). Cette initiative vise à renforcer l'état de préparation au pays, de manière que le Canada puisse faire face à des attaques CBRN.

Par l'intermédiaire du Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC), la Défense a renforcé les infrastructures essentielles et les moyens d'intervention du Canada en cas d'urgence. Elle a été appelée, entre autres, à améliorer la capacité du gouvernement fédéral à coordonner les interventions dans des situations critiques. Elle a été mise à contribution pour élaborer le programme de protection des infrastructures essentielles du gouvernement du Canada, afin de recenser, d'évaluer et de protéger les infrastructures indispensables à ce dernier. Elle a commencé enfin à aménager le cadre national de la disponibilité opérationnelle et des mesures d'urgence, en vue d'améliorer globalement l'état de préparation et les moyens d'intervention du Canada en cas de nécessité.

Accorder la priorité aux gens

En 2002-2003, les employés de la Défense, tant militaires que civils, ont continué à être une grande priorité pour leur employeur. D'importants progrès ont notamment été enregistrés au chapitre des initiatives fondées pour améliorer la qualité de vie, le perfectionnement professionnel, les soins de santé, le recrutement et le maintien en poste des effectifs.

En ce qui concerne le programme Qualité de vie, mentionnons-en les réalisations principales : préparation de deux sondages détaillés visant à évaluer l'impact de la cadence opérationnelle sur les membres des FC, en vue de fixer définitivement la politique d'ici 2005; élaboration et exécution du plan d'action du Programme de services aux familles des militaires, afin d'améliorer la prestation des services dans les centres de ressources pour les familles des militaires; mise en œuvre de la nouvelle politique des FC sur la violence familiale et du régime d'aide pour obligations familiales, afin d'offrir des services de garde sûrs et continus aux enfants des militaires canadiens; conception et instauration des programmes Départ dans la dignité et Aptitude à la libération, pour faire en sorte que les militaires qui quittent les FC soient dûment reconnus et qu'ils reçoivent des soins continus, si besoin est; et mise en place d'indemnités opérationnelles, comme l'indemnité de réintégration après le combat, qui prévoit un paiement forfaitaire au lieu d'un congé au domicile.

Pour améliorer le recrutement et le maintien en poste des effectifs, la Défense a perfectionné son plan de publicité au service de sa campagne de recrutement ainsi que ses méthodes de sélection. De plus, elle a consolidé ses programmes d'instruction et a élaboré de nouvelles stratégies pour retenir ses fonctionnaires.

Au chapitre de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel, la nouvelle Académie canadienne de la Défense a été officiellement établie et a commencé ses activités en septembre 2002. Les premiers étudiants inscrits au programme de maîtrise en études de la défense ont reçu leur diplôme du Collège des FC en juin 2002. À la suite de la mise en place du Réseau d'apprentissage de la Défense, cinq nouveaux centres d'apprentissage et de carrière

Évolution des priorités pour 2002-2003

Comme il est indiqué dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour l'année financière 2002-2003, les priorités du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes étaient les suivantes :

- s'adapter au nouveau cadre de sécurité;
- accorder la priorité aux gens;
- optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité;
- maximiser l'efficacité des activités de gestion;
- renforcer les relations.

Ces priorités ont été établies en fonction des risques, des défis et des occasions qui se présenteront à la Défense (voir la section suivante). Elles visent les secteurs qui, d'après le ministre de la Défense nationale et d'après les officiers et cadres supérieurs de son ministère, ont non seulement besoin d'attention, mais nécessitent des investissements financiers et humains supplémentaires. Au cours de la dernière année, des progrès considérables ont été accomplis dans de nombreux dossiers liés aux priorités ministérielles. Grâce à ces progrès, qui ont été facilités par l'injection de 800 millions de dollars supplémentaires dans le budget de base, il a été possible de consolider les assises sur lesquelles la Défense s'appuiera pour donner une impulsion à sa transformation et mener l'avenir. Les activités et initiatives lancées à l'appui des priorités susmentionnées sont, pour la plupart, décrites ailleurs dans le rapport. Ce qui suit résume les réalisations maitresses dans la poursuite de ces objectifs.

S'adapter au nouveau cadre de sécurité

Après les événements du 11 septembre 2001, le gouvernement fédéral s'est engagé, dans son budget de décembre 2001, à consacrer 7,7 milliards de dollars sur cinq ans au renforcement de la sécurité des Canadiens et des Canadiennes. Le budget prévoit que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes recevront 1,2 milliard de dollars supplémentaires pour apporter leur concours à la campagne internationale contre le terrorisme, soutenir la lutte antiterroriste, développer le renseignement, favoriser la recherche et le développement, consolider les capacités d'intervention en cas d'urgence et assurer le leadership sur le plan national pour protéger les infrastructures essentielles et gérer efficacement les urgences. Pendant la dernière année, la Défense a accompli des progrès considérables en vue de concrétiser ces objectifs.

Comme nous l'avons déjà dit, les FC ont participé à la campagne internationale contre le terrorisme dans le cadre de l'opération *Apollo*. D'octobre 2001 à la fin de l'année financière, plus de 5 600 soldats, marins et aviateurs canadiens y ont été affectés. Pour poursuivre leurs efforts en ce sens, les FC sont actuellement engagées dans l'opération *Athena*, au sein de la Force internationale d'assistance à la sécurité déployée en Afghanistan. De plus, elles sont en bonne voie de doubler les moyens de la Force opérationnelle interarmées 2.

La Défense a amélioré ses capacités de lutte antiterroriste, de renseignement, de recherche et de développement, en dotant l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe de nouveaux équipements et de meilleures infrastructures, et en renforçant les liens avec d'autres organismes d'intervention en cas de catastrophe. Elle a également décidé d'accroître les capacités du Centre de la sécurité des télécommunications (CST), y compris celle de cerner les aspects vulnérables des réseaux de l'administration publique et de déceler les menaces qui





de membres des FC, qui étaient chargés d'assurer le lien entre le Chef d'état-major de la Défense, à Ottawa, et les officiers hauts gradés américains, ainsi qu'avec les diverses unités des FC participant à l'opération *Apollo*. Comme ces unités sont demeures sous commandement canadien, elles ont été assujetties aux règles d'engagement du Canada et se sont conformées aux lois canadiennes.

En mai 2002, l'Escadron du Système national d'information, de commandement et de contrôle (Esc SNICC) a été mis sur pied pour s'occuper des communications destinées au personnel et aux unités des FC qui prennent part à l'opération *Apollo*. L'Esc SNICC s'est chargé de procurer des systèmes nationaux de communications et d'information au commandant de la Force opérationnelle interarmées du Canada et aux commandants des unités des FC déployées. À son apogée, l'Esc SNICC comptait un effectif d'environ 90 militaires de tous grades. À la fin de l'année financière, il n'en réunissait plus qu'une soixantaine.

Sommet du G8 (Opération *Grizzly*)

L'opération nationale des FC la plus importante de l'année a mobilisé tout près de 6 000 militaires dans le cadre du Sommet du G8 qui s'est tenu à Kananaskis (Alberta) en juin 2002. À cet engagement considérable de troupes se sont ajoutées des centaines de véhicules et d'aéronefs, qui ont été employés pour venir en aide aux autres ministères. Les FC ont été mises à contribution de diverses façons, que ce soit pour marquer solennellement l'arrivée des dignitaires et assurer le transport par voie aérienne ou terrestre, ou pour sécuriser le périmètre au sol et garantir la défense aérienne.

La sécurité a été confiée à la GRC, mais les FC ont joué un rôle important à cet égard, comme en témoigne la participation à cet événement de la majorité des membres du 1^{er} Groupe-brigade du Canada, de chasseurs *CF-18*, d'avions de transport *CC-130*, d'hélicoptères *CH-146 Griffon* (on n'avait pas vu un tel rassemblement d'hélicoptères depuis plusieurs années) et de systèmes d'armes de défense sol-air et air-air.

Les moyens de défense aérienne ont été coordonnés par l'entremise du NORAD, en particulier dans le cadre de l'opération *Noble Eagle*. Rappelons que cette opération, toujours en cours, permet aux forces canadiennes et américaines de surveiller et d'intercepter les vols qui les intéressent, peu importe d'où ils viennent, dès que ces derniers s'approchent de l'espace aérien de l'Amérique du Nord ou qu'ils le traversent. Ces forces peuvent venir en aide aux autorités civiles, au besoin. Ainsi donc, les FC ont grandement contribué au succès du Sommet en aidant le gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs. Le Ministère a touché des fonds supplémentaires de 42,6 millions de dollars pour couvrir les frais de l'opération *Grizzly*.

Plusieurs leçons ont été tirées de l'opération *Grizzly*, entre autres que la mise en place d'un bureau central améliorerait manifestement la coordination entre les différents ministères et organismes appelés à jouer un rôle d'office dans toute opération nationale qui comporte un volet international. La nécessité d'élaborer des règles d'engagement pour les opérations nationales est également à l'étude.



kilogrammes (7 685 379 livres) de fret. Le taux d'achèvement de ses missions s'élève à 88,6 p. 100.

Le Détachement de transport aérien tactique, constitué d'environ 180 militaires et équipé de trois CC-130 *Hercules*, a assuré le transport aérien tactique jusqu'au théâtre des opérations. Il a inscrit 4 374 heures de vol au terme de 637 missions. Il a transporté 5 327 passagers et plus de 5,5 millions de kilogrammes (12 millions de livres) de fret. Il a mené à terme 93 p. 100 de ses missions.

Les détachements d'hélicoptères de la Force aérienne ont pu compter sur 219 membres d'équipage et préposés à la maintenance. Jusqu'à six hélicoptères CH-124 *Sea King* ont volé à la fois. Ces appareils ont assuré la surveillance en haute mer, les opérations de réapprovisionnement, les évacuations sanitaires et le transport de militaires en appui direct des opérations navales sur le théâtre des opérations. Le taux de réussite des missions s'établit à 94 p. 100.

Le détachement de patrouille à long rayon d'action, s'appuyant sur deux CP-140 *Aurora* et employant une centaine de membres du personnel navigant et des équipes au sol, a été chargé de faire des patrouilles maritimes sur le théâtre des opérations. Ses militaires y ont joué un rôle important dans les opérations d'interdiction et d'arraisonnement de nombreux navires ainsi que dans les missions d'interception des cargaisons de contrebande. En tout, le détachement a totalisé 4 300 heures de vol et plus de 500 missions, avec un taux de réussite de 98 p. 100.

Logistique et commandement, contrôle et communications

La Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne n'auraient pas été en mesure d'effectuer leurs tâches sans un soutien logistique adapté et sans une bonne capacité de commandement, de contrôle et de communications.

Logistique

La complexité de la logistique de l'opération *Apollo* a été telle, que les unités de logistique dépêchées pour appuyer les détachements de la Force aérienne, le Groupement tactique du 3 PCCLi et le Groupe opérationnel naval du Canada ont été réunies pour former l'Unité de soutien national (USN). L'USN a donc été créée le 17 avril 2002 afin de fournir des services centralisés de soutien administratif et logistique aux unités des FC déployées dans le cadre de l'opération *Apollo*. L'organisation modifiée de commandement et de contrôle mise en place à la faveur de cette opération s'est avérée efficace. L'USN disposait d'un effectif d'environ 250 militaires.

Durant son déploiement en Afghanistan, l'unité chargée de la Ligne de communication stratégique (SLOC), formée de 50 soldats, a appuyé le Groupement tactique du 3 PCCLi. Cette unité est rentrée au Canada à la fin d'août 2002.

Commandement, contrôle et communications

Les unités et les formations des FC affectées à l'opération *Apollo* ont été placées sous la direction du commandant de la Force opérationnelle interarmées en Asie du Sud-Ouest (FOIASO). Le quartier général de la FOIASO a été établi à la base aérienne MacDill (*MacDill Air Force Base*), près de Tampa (Floride). Connu sous le nom d'Élément de commandement national (ECN) du Canada, ce QG disposait d'un état-major d'une cinquantaine



Le 17 avril 2002, une bombe aérienne a été larguée par accident sur les soldats du Groupe tactique du 3 PPCL qui participaient à un exercice de tir réel dans une zone d'entraînement désignée, la Ferme Tarnak, qui est située à environ cinq kilomètres au sud de Kandahar. Quatre soldats ont été tués, et huit autres ont été blessés. Une partie du *rapport final* de la Commission d'enquête qui s'est penchée sur cet incident a été rendue publique.

En mai 2002, environ 400 militaires canadiens ont pris part à une opération de trois jours dans la région de Tora Bora (Afghanistan). Cette mission, baptisée opération *Torii*, visait à trouver des réseaux de grottes des talibans et des membres d'al-Qaïda, à recueillir des renseignements sur les opérations terroristes dans la région et à détruire ces grottes afin de les rendre inutilisables. Les lieux d'inhumation découverts pendant l'Op *Torii* ont permis à des équipes de médecine légale d'extraire des preuves d'ADN qui pourraient servir au personnel du renseignement.

Entre le 30 juin et le 4 juillet 2002, la plupart des membres du Groupe tactique du 3 PPCL ont été déployés dans la province de Zabol, située à une centaine de kilomètres au nord-est de l'aérodrome de Kandahar, afin d'y installer une présence de la coalition. Les militaires canadiens et l'Armée nationale afghane ont ratissé la vallée de Shinkay, ce qui a permis d'obtenir des renseignements sur les activités récentes des membres d'al-Qaïda et des talibans. Le déploiement leur a également fourni l'occasion de récupérer plusieurs roquettes, de resserrer les liens avec le gouverneur de la province et de distribuer du matériel humanitaire (couvertures, aliments, fournitures scolaires) à la population locale.

Même après le retour du Groupe tactique du 3 PPCL au pays, en août 2002, l'Armée de terre a continué à affecter des militaires à des postes d'état-major ou d'observation aussi bien sur le théâtre des opérations qu'au quartier général du Commandement central de l'armée américaine, aux États-Unis.

Le 12 février 2003, le ministre de la Défense nationale a annoncé, au nom du gouvernement fédéral, qu'à compter d'août 2003, le Canada allait fournir, pendant un an, un groupe-bataillon et un quartier général de brigade à la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) dirigée par l'OTAN.

Force aérienne

La contribution de la Force aérienne à l'opération *Apollo* a été tout aussi importante. En effet, les déploiements d'aéronefs et de militaires figurent parmi les plus importants des dix dernières années. Au cours de l'année financière 2002-2003, plus de 500 aviateurs et aviatrices ont été dépêchés sur le théâtre des opérations (ce qui porte à 1 700 le nombre de membres de la Force aérienne qui ont participé à l'opération *Apollo* depuis 2001), et quatre différents types d'aéronefs y ont été utilisés.

Plus précisément, la Force aérienne a déployé un détachement de transport aérien stratégique doté d'un CC-150 *Polaris* (Airbus A310), un détachement de transport aérien tactique équipé de CC-130 *Hercules*, 13 détachements individuels d'hélicoptères CH-124 *Sea King* et un détachement de patrouille à long rayon d'action utilisant le CP-140 *Aurora*.

Le Détachement de transport aérien stratégique, composé de 34 militaires et doté d'un CC-150 *Polaris*, a assuré le transport aérien stratégique jusqu'au théâtre des opérations. Il a cumulé 587 heures de vol en 270 missions, et a transporté 2 350 passagers et 3,5 millions de



Marine

Les opérations imposent un rythme intense à la Marine depuis le début d'octobre 2001. Bien qu'elle soit la plus petite des trois armées, c'est quand même sur elle qu'a reposé la contribution la plus importante du Canada à la campagne internationale contre le terrorisme. Sur les 7 000 militaires que les FC ont affectés à cette campagne, 4 200 appartenaient à la Marine, et 300 d'entre eux ont été envoyés en mission deux fois. La Marine a déployé 83 p. 100 de ses principaux bâtiments de guerre et 95 p. 100 de son personnel navigant.

Même si les navires de la Marine canadienne ne comptaient que pour 20 p. 100 des forces navales de la coalition, leurs équipages ont néanmoins interpellé et arraisonné presque 50 p. 100 des navires marchands dans la zone d'opérations. En date du deuxième anniversaire des attentats du 11 septembre 2001, ils avaient accompli 600 des 1 300 arraisonnements effectués par la coalition, ce qui représente un peu moins de deux arraisonnements par jour, en moyenne, pour la durée de l'opération. Ce sont également des navires de guerre canadiens qui ont accompagné le groupe d'assaut amphibie du Corps des Marines des E.-U. avant et pendant son déploiement à Kandahar, en Afghanistan.

Toutes ces activités ont grandement aidé non seulement à empêcher les membres d'al-Qaïda et les talibans de s'échapper par mer, mais encore à combattre le trafic de pétrole, de stupéfiants, d'alcool et d'autres biens. Par exemple, l'équipage du NCSM *Algonquin* a arrêté, avec la collaboration d'un navire de combat français, quatre membres présumés du réseau al-Qaïda qui tentaient de fuir la région.

La fréquence de déploiement du personnel a bien évidemment suivi la cadence opérationnelle. Les navires canadiens sont restés en mer plus longtemps que les autres navires de la coalition, à l'exception de ceux des Forces navales des États-Unis. Citons, à titre d'exemple, le cas du NCSM *Iroquois* et du NCSM *Charlottetown*, qui ont passé tous les deux 74 jours consécutifs en mer, ou celui du NCSM *Vancouver*, dont les 79 jours au grand large constituent la période la plus longue de service ininterrompu en mer pour un bâtiment de guerre canadien. Au cours du déploiement de deux ans dans le secteur nord-ouest de la mer d'Arabie, les navires de combat canadiens ont porté secours, comme il se doit, aux gens de mer en détresse. À titre d'exemple, le NCSM *Vancouver* est venu en aide à un boutre à la dérive depuis une semaine, avec 45 personnes à son bord.

Armée de terre

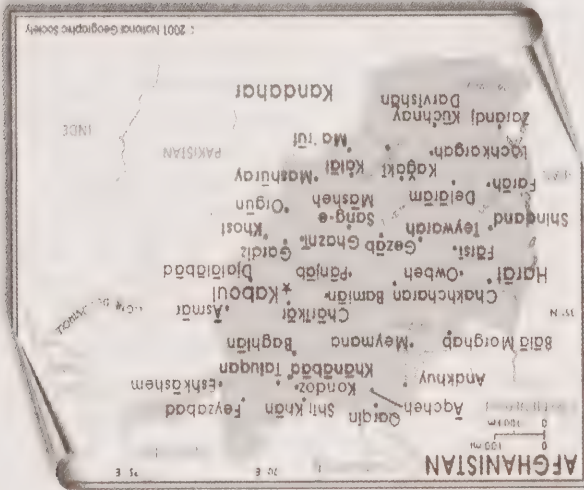
L'Armée de terre s'est acquittée de ses missions aussi brillamment que la Marine dans le contexte de la participation du Canada à la lutte antiterroriste. Elle a déployé à Kandahar (Afghanistan) 850 militaires issus :

- du Groupement tactique du 3^e Bataillon, *Princess Patricia's Canadian Light Infantry* (3 PPCLI), auquel sont venus se greffer, entre autres, un escadron de reconnaissance du *Lord Strathcona's Horse* (Royal Canadians) et des éléments de soutien logistique du combat du 1^{er} Bataillon des services, ainsi que
- d'une compagnie de fusiliers de 130 soldats du 2^e Bataillon, *Princess Patricia's Canadian Light Infantry*.

Le Canada a continué à jouer un rôle actif dans l'arène internationale, et plus de 5 000 militaires ont été déployés à l'étranger. Le nombre d'opérations internationales auxquelles les FC ont participé s'établit à 14 pour l'année financière 2002-2003, comparativement à 23 pour la précédente (2001-2002). Néanmoins, le Canada a affecté, en moyenne, au cours de l'année à l'étude, quelque 2 500 militaires à des opérations internationales de soutien de la paix et de coalition, en Afghanistan, en Bosnie, en Érythrée et ailleurs. Même si les opérations internationales ont été moins nombreuses qu'en 2001-2002, elles n'en ont pas moins eu un impact considérable sur les FC, étant donné le nombre de militaires engagés à tout moment. Malgré le rythme des opérations, les membres des FC ont réussi à mener à bien toutes les missions qui leur avaient été confiées par le gouvernement du Canada.

De plus, les FC continuent à prendre une part non négligeable aux activités de contrôle des armements et de renforcement de la confiance auxquelles participent le Canada. La description des missions de contrôle et de vérification des armements effectuées par les FC se trouve dans la partie VII du présent rapport.

Depuis octobre 2001, le Canada n'a pas cessé de jouer un rôle important dans la campagne internationale contre le terrorisme. En effet, quelque 5 600 membres des Forces canadiennes ont été déployés au cours de l'année financière 2002-2003 (ce qui porte leur nombre à 7 000 depuis octobre 2001), dans le cadre de l'opération *Apollo*, qui constitue la contribution du Canada à l'opération *Enduring Freedom*, menée par les É.-U. Au plus fort des opérations, le Canada occupait le quatrième rang parmi les pays contributeurs de troupes. De fait, les Forces canadiennes n'ont jamais déployé autant de troupes à l'étranger depuis la guerre de Corée. Les réalisations des soldats, des marins et des aviateurs sont imposantes. Les paragraphes qui suivent décrivent les contributions de la Marine, de l'Arm



soldats, des marins et des aviateurs sont imposantes. Les paragraphes qui suivent décrivent les contributions de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne.

PARTIE II : APERÇU DU RENDEMENT EN 2002-2003



L'année financière (AF) 2002-2003 a été importante pour le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes.

Les activités de la Défense ont été largement axées sur la participation militaire à la campagne antiterroriste dans le contexte de l'opération *Apollo* (voir l'encadré ci-dessous). Presque toutes les composantes de l'organisation de Défense ont été mises à contribution. Malgré l'ampleur des ressources mobilisées, le rythme soutenu des opérations et la nécessité de continuer à respecter des engagements pris antérieurement, les Forces canadiennes ont continué à mener à bien leurs missions.

La Défense a également fait avancer certains dossiers afin de renforcer la sécurité publique. Ces initiatives sont conformes à la stratégie pluriannuelle globale adoptée par le gouvernement fédéral pour améliorer la sécurité des Canadiens et des Canadiennes à la suite des événements du 11 septembre 2001.

À la fin de l'année financière susmentionnée, la Défense s'est vu accorder la rallonge budgétaire la plus considérable qu'elle ait jamais reçue ces dix dernières années. Ainsi, son budget de base a augmenté

de 800 millions de dollars par an. Ces fonds supplémentaires permettront d'assurer à terme la soutenabilité de la Défense et d'accélérer la transformation des Forces canadiennes.

Pour réussir cette transformation, il faut toutefois prendre des décisions délicates. À cause de l'évolution du contexte de sécurité, la Défense reste fortement sollicitée, ce qui rend difficile la mise en œuvre de ses plans et de ses priorités à long terme. Il faut néanmoins trouver le juste milieu entre les obligations et opérations courantes et la nécessité de transformer l'institution. La Défense s'apprête à prendre des décisions douloureuses quant à la façon de moderniser la structure et les capacités de

ses forces, afin que ces dernières puissent répondre aux besoins futurs du Canada en matière de défense. Les priorités ministérielles ont été fixées en fonction de cet impératif. À cet égard, réalisées en ce qui concerne de nombreuses initiatives amorcées au début de l'année financière 2002-2003.

Initiatives en matière de sécurité publique et de lutte antiterroriste

- Dans le Budget de 2001, le MDN s'est vu accorder 1,2 milliard de dollars supplémentaires jusqu'à l'année financière 2006-2007 pour :
- améliorer la capacité de la FOI 2;
 - renforcer la sécurité du renseignement d'origine électromagnétique et des réseaux électroniques;
 - développer des capacités de défense nucléaire;
 - améliorer et rationaliser l'équipement NBC des Forces; augmenter les ressources des FC au chapitre des contre-mesures médicales NBC et améliorer la gestion des stocks;
 - renforcer la capacité de la DART à planifier ses activités en cas d'urgence, et doter cette unité de moyens supplémentaires d'intervention au pays lorsque l'Équipe est à l'œuvre à l'étranger;
 - faire en sorte que les FC et les premiers intervenants canadiens soient bien préparés pour protéger les intérêts canadiens, en modernisant et en regroupant les installations qui leur seront nécessaires, à eux et aux autres ministères, dans les domaines de l'instruction, de la prestation de conseils et du soutien technologique.



- L'Académie canadienne de la Défense;
- un service médical et un service dentaire, étant donné que les membres des Forces canadiennes sont exclus de la Loi canadienne sur la santé de 1984 et de la liste des personnes assurées en vertu du Régime de soins de santé de la fonction publique financé par le Conseil du Trésor;
- un service de pompiers;
- un service d'aumônerie;
- des réseaux étendus de télécommunications au pays et à l'étranger.

En outre, plusieurs organisations autonomes relèvent directement du ministre de la Défense nationale. En voici la liste :

- le Comité des griefs des Forces canadiennes;
- la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire;
- le Comité de surveillance des changements au sein du Ministère;
- le Secrétariat national Recherche et sauvetage;
- le Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes;
- le Cabinet du Juge-avocat général.

L'année financière 2002-2003 a vu naître le Comité consultatif du Ministre sur l'efficacité administrative.

Organisation et reddition de comptes

La Loi sur la défense nationale dispose que le MDN et les FC sont des entités distinctes appelées à travailler en étroite collaboration, sous l'autorité du ministre de la Défense nationale. La structure de reddition de comptes du MDN et des FC est décrite en détail dans le document intitulé Organisation et reddition de comptes : Guide à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés du ministère de la Défense nationale. De plus amples renseignements sur la responsabilité d'un certain nombre d'organisations, d'organismes ou d'agences qui relèvent du portefeuille de la Défense sont donnés à la partie IV. Les responsabilités précises des sous-ministres adjoints à l'égard des résultats et des indicateurs de rendement connexes sont exposées en détail dans le Plan de la Défense en direct. L'organigramme du portefeuille de la Défense nationale figure à la partie VII du présent rapport.



La Défense consolide aussi les liens de collaboration entre le gouvernement et ses citoyens en communiquant avec les Canadiens et les Canadiennes, les parlementaires et les groupes d'intérêts.

En Amérique du Nord, le MDN et les FC participent à la défense du continent en collaboration avec les États-Unis (É.-U.). À cette fin, ils exploitent plus d'une cinquantaine de stations radars au Canada, dans le cadre du Système d'alerte du Nord. Par ailleurs, les forces militaires du Canada et des É.-U. s'échangent continuellement des informations en matière de renseignement et de sécurité et mènent conjointement des exercices interarmées et combinés. Le Canada et les É.-U. sont également en partenariat au sein du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (*NORAD*), dont la structure de commandement est binationale. Globalement, le Canada et les États-Unis sont cosignataires de plus de 80 *accords de défense* équivalant à des traités et de plus de 250 protocoles d'entente. La collaboration militaire canado-américaine a été renforcée par la création, en décembre 2002, du *Groupe de planification Canada-États-Unis*. Ce groupe aidera les deux pays à partager et à échanger des renseignements sur d'éventuels dangers les menaçant, tels que les attentats terroristes et les catastrophes naturelles, et de ce fait, améliorer les capacités d'intervention des Américains et des Canadiens dans toutes sortes de situations d'urgence.

Sur la scène internationale, le Canada participe à des opérations multilatérales mises sur pied par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'*Organisation du Traité de l'Atlantique Nord* (OTAN). Les FC contribuent largement aussi à plusieurs programmes internationaux d'importance, y compris l'instruction bilatérale, le programme *Entraînement en vol de l'OTAN au Canada*, le *Partenariat pour la paix* et le *Programme d'aide à l'instruction militaire*. Ensuite, les FC apportent leur concours à toute une gamme d'activités de contrôle des armements. Enfin, elles maintiennent à la fois la capacité d'offrir promptement des secours humanitaires à travers le monde par l'entremise de l'*Équipe d'intervention en cas de catastrophe* (DART), et celle de protéger et d'évacuer les citoyens canadiens qui se trouvent en zones conflictuelles. Ces services et ces activités, qui découlent de la mission de la Défense, sont réalisés simultanément par les mêmes personnes disposant des mêmes équipements et des mêmes infrastructures.

Portefeuille de la Défense

La mission de la Défense relève du ministère de la Défense nationale (MDN), des Forces canadiennes (FC) et d'un certain nombre d'organisations et d'organismes connexes, y compris :

- le *Centre de la sécurité des télécommunications*;
- l'*Agence Recherche et développement pour la défense Canada*;
- le *Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile*.

Les FC entretiennent également :

- un service de police, constitué de la police militaire et du Service national des enquêtes et relevant du *Grand prévôt des Forces canadiennes*;
- un système de justice, administré sous la direction du *Juge-avocat général*;
- le *Programme des cadets du Canada* et celui des *Rangers juniors canadiens*;
- l'*Agence de logement des Forces canadiennes*;
- l'*Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes*.



Mission de la Défense

Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes ont pour mission de défendre le Canada ainsi que les intérêts et valeurs des Canadiens et des Canadiennes, et de contribuer à la paix et à la sécurité internationales.

Pour accomplir cette mission, le MDN et les FC disposent d'un éventail de moyens destinés à assurer une multitude de services de défense, afin d'améliorer :

- la sécurité des Canadiens et des Canadiennes;
- la défense de la souveraineté du Canada;
- la sécurité continentale;
- la stabilité internationale.

Au Canada, voici les services de défense essentiels :

- la surveillance et le contrôle du territoire canadien et de ses voies d'accès;
- l'assistance aux autres ministères et aux organismes d'État, tels que le *ministère des Pêches et des Océans*, le *ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, *Environnement Canada* et la *Gendarmerie royale du Canada* (GRC);
- les services nationaux de *Recherche et sauvetage*;
- l'aide aux autorités civiles;
- l'aide au pouvoir civil, en vertu de l'article 275 de *la Loi sur la défense nationale*;
- le soutien apporté aux mesures d'intervention du gouvernement fédéral pour contrer les menaces terroristes et autres menaces asymétriques;
- la protection des infrastructures essentielles et la protection civile;
- l'appui d'événements importants qui se tiennent au Canada.

La Défense nationale prête son concours à la mise en œuvre des **priorités nationales** précisées dans le *discours du Trône*, y compris la sécurité des Canadiens et des Canadiennes, la défense des intérêts du Canada sur l'échiquier mondial et la protection des échanges commerciaux par sa contribution à la paix et à la stabilité.

Grâce aux activités des FC au pays et à l'étranger, la Défense a largement contribué à forger l'histoire et l'identité canadiennes et à enrichir le patrimoine national.

La Défense aide notre pays à être l'un des chefs de file en matière d'innovation et d'apprentissage. Elle propose des carrières stimulantes et enrichissantes, et favorise le perfectionnement professionnel et l'éducation par l'entremise de l'Académie canadienne de la Défense et de ses unités intégrées, y compris le Collège militaire royal du Canada.

La Défense s'ouvre aux collectivités inuites et autochtones, au moyen du *Programme des Rangers canadiens* et du *Programme des Rangers Juniors canadiens*. Elle offre des programmes de formation aux jeunes, dans le cadre du programme des *Gadets*. C'est aussi l'un des principaux organismes d'État à soutenir la recherche et le développement, grâce aux travaux de l'agence *Recherche et développement pour la défense Canada* (RDDC). Le Ministère joue un rôle prépondérant par ailleurs dans la gérance de l'environnement.



PARTIE I : INVESTIR DANS LA DÉFENSE, UNE VALEUR SÛRE

Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) jouent un rôle très utile non seulement pour garantir la protection, la sécurité et le bien-être des Canadiens et des Canadiennes, et sauvegarder les intérêts et la souveraineté du Canada, mais encore pour défendre l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis et contribuer à la paix et à la sécurité dans le monde.

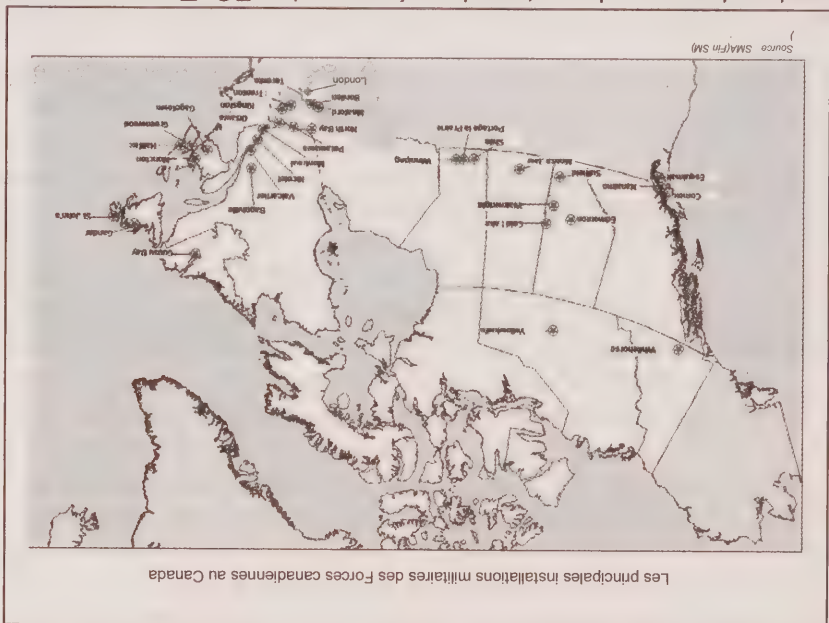
Le MDN et les FC accomplissent des fonctions étatiques essentielles, notamment en ce qui concerne la protection de la souveraineté canadienne, la surveillance et la patrouille du littoral

et de l'espace aérien du Canada, l'acheminement de secours en cas de catastrophe, l'assistance aux autres ministères et organismes d'État ainsi que l'application des lois du Canada.

Ensemble, le MDN et les FC constituent l'une des institutions canadiennes les plus en vue. Plus de 300 unités de la Réserve, 125 patrouilles de Rangers canadiens et plus de 1 100 unités de cadets et de patrouilles des Rangers juniors canadiens

accroissent encore davantage la présence des FC. Toutes ces unités servent d'intermédiaire important entre les FC et les différentes collectivités. La Défense est à l'œuvre dans toutes les provinces et dans tous les territoires, soit, au total, dans plus de 3 000 collectivités canadiennes.

Les FC jouent également un rôle indispensable sur le plan du maintien de la paix et de la sécurité internationales, lesquelles sont inextricablement liées à la prospérité et au bien-être des Canadiens et des Canadiennes. La prospérité du Canada dépend du commerce et des investissements, qui, à leur tour, dépendent de la sécurité et de l'ouverture des frontières canado-américaines et de la stabilité à l'échelle internationale. Les FC exercent une foule d'activités pour contribuer à la réalisation de ces objectifs, notamment en instaurant la sécurité et la stabilité dans des zones de conflit. Ce faisant, elles créent des conditions favorables à la promotion des droits de la personne, de la liberté et de la démocratie.





89	PARTIE V : RAPPORTS D'ENSEMBLE.....
89	Initiatives de diversification des modes de prestation des services.....
89	Acquisitions et passation de marchés.....
89	Gestion du matériel.....
89	Stratégie de développement durable.....
89	Rapport sur les réservoirs à carburant présents sur les propriétés du MDN.....
91	PARTIE VI : RAPPORT SUR LES FINANCES ET LES RESSOURCES HUMAINES.....
91	Aperçu des ressources pour l'année financière 2002-2003.....
92	Tableaux financiers.....
102	Utilisation des ressources humaines.....
105	Projets d'immobilisations par programme descripteur des ressources.....
110	PARTIE VII : AUTRES RENSEIGNEMENTS.....
110	Missions de contrôle et de vérification des armements effectuées par les Forces canadiennes.....
112	Opérations internationales des Forces canadiennes.....
112	Afrique.....
113	Golfe Arabo-Persique et Asie.....
114	Amérique centrale et Caraïbes.....
114	Europe.....
115	Moyen-Orient.....
116	Opérations des Forces canadiennes en Amérique du Nord.....
116	Opérations nationales des Forces canadiennes.....
117	Coûts des opérations internationales des Forces canadiennes.....
118	Reconnaissance des réalisations individuelles et collectives.....
118	Lois, règlements et ordonnances.....
119	Portefeuille/Organigramme.....
120	Personnes-ressources capables de donner des renseignements sur le présent rapport.....

TABLE DES MATIÈRES

Une version électronique du présent rapport est disponible à l'adresse suivante :

www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/dpr_f.asp

Nota : les hypertextes qui donnent accès à des renseignements complémentaires sont intégrés dans la version électronique.

1	MESSAGE DU MINISTRE.....
3	PARTIE I : INVESTIR DANS LA DÉFENSE, UNE VALEUR SÛRE.....
4	Mission de la Défense.....
5	Portefeuille de la Défense.....
6	Organisation et reddition de comptes.....
7	PARTIE II : APERÇU DU RENDEMENT EN 2002-2003.....
8	Réussite des opérations.....
8	Campagne internationale contre le terrorisme (Opération Apollo).....
12	Sommet du G8 (Opération Grizzly).....
13	Évolution des priorités pour 2002-2003.....
18	Faits saillants de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne.....
21	Notre contexte : Risques, enjeux et possibilités.....
26	Modèle de planification et de gestion de la Défense.....
28	Analyse croisée des priorités du Ministère et des programmes descripteurs de ressources.....
30	PARTIE III : RENDEMENT DU MINISTÈRE - PROGRAMMES DESCRIPTEURS DES RESSOURCES (RÉSULTATS STRATÉGIQUES).....
30	Exécution des opérations.....
34	Développement des forces.....
41	Soutien des forces.....
46	Commandement et contrôle.....
49	Politiques et stratégies du Ministère.....
60	PARTIE IV : QUELQUES ORGANISATIONS DU PORTEFEUILLE DE LA DÉFENSE.....
60	Centre de la sécurité des télécommunications et Programme cryptologique national.....
63	Recherche et développement pour la défense Canada.....
66	Secrétariat national de recherche et de sauvetage.....
70	Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile.....
75	Cabinet du Juge-avocat général.....
78	Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.....
80	Force de réserve.....
86	Programmes pour les jeunes.....





Nous allons poursuivre notre réflexion transformationnelle et affiner notre leadership, de sorte que notre personnel ait les compétences voulues et le soutien nécessaire, que nous lui apporterons en continuant d'investir dans nos gens. Pour réaliser notre modernisation, nous devons nous efforcer de tirer parti des nouvelles technologies de l'information et nous concentrer sur la capacité de combat interarmées ainsi que sur l'interopérabilité, l'intervention rapide, la capacité de déploiement, la recherche et le développement. Vu la nature du contexte de sécurité, la Défense doit renforcer ses relations et ses partenariats, tout particulièrement avec les autres ministères et organismes gouvernementaux qui contribuent au programme de sécurité publique du gouvernement. Enfin, nous veillerons à ce que la Défense soit gérée de manière efficace, ce qui améliorera nos capacités de défense et permettra d'accélérer le processus de transformation.

Je suis persuadé que l'Équipe de la Défense saura relever le défi et qu'elle continuera d'obtenir du succès dans tous les domaines de notre mandat. Grâce aux efforts concertés de tous, nous réussirons à transformer la Défense en fonction des enjeux de l'avenir et veiller à ce qu'elle demeure une institution vitale et moderne, qui est prête à répondre aux besoins du Canada en matière de défense. Le présent rapport reconnaît les nombreuses réussites de notre institution au cours de l'année écoulée ainsi que les défis auxquels elle a dû faire face.

L'honorable John McCallum, C.P., député
Ministre de la Défense nationale



maintien de la paix sont également devenues plus difficiles et plus périlleuses, tandis que de nouvelles doctrines et technologies transforment la façon dont les forces militaires conduisent leurs opérations.

Même si la Défense est très bien placée pour s'attaquer à ces défis, elle doit continuer de s'adapter aux nouvelles réalités. Nous devons donc revoir la façon dont nous abordons et considérons les questions de sécurité et déterminer l'incidence que cet examen aura sur ce que nous faisons au pays et à l'étranger ainsi que sur la manière dont nous effectuons ce travail. Des changements s'imposeront sur trois fronts : la structure et la doctrine de nos forces militaires, nos structures d'organisation et de gestion et nos processus décisionnels.

Au cours de l'automne 2002, j'ai demandé au Ministère d'effectuer un Bilan de la Défense qui a donné lieu à des discussions avec divers intervenants ainsi qu'à des consultations en ligne avec le public canadien. Les résultats de ce bilan ont confirmé qu'un financement additionnel était nécessaire, et la haute direction a déterminé qu'un montant de 1 milliard de dollars permettrait de soutenir le programme de défense, à court et à moyen terme.

En réponse à ce besoin, le gouvernement a décidé d'accroître les dépenses de défense de 800 millions de dollars par année dans le Budget de 2003. Il s'agit de la plus forte augmentation des crédits de défense en dix ans et la quatrième hausse budgétaire consécutive pour la Défense accordée par le gouvernement. Ce nouveau financement assurera notre viabilité à mesure que des ressources seront allouées au programme de défense, ce qui nous permettra de poursuivre notre transformation. Des ressources ont d'ailleurs été réservées pour des secteurs critiques clés, notamment les opérations, le recrutement et l'instruction, l'équipement, les pièces de rechange, le remplacement d'infrastructures et la Réserve.

En outre, je me suis engagé à réaffecter 200 millions de dollars à des priorités plus élevées dans le budget de défense, d'ici la fin de 2003. À cet effet, j'ai constitué un comité consultatif sur l'efficacité administrative qui fournira des conseils sur toutes questions liées à l'efficacité administrative, selon une définition générale, au sein du MDN et des FC, ainsi qu'au processus d'acquisition du matériel.

Le comité m'a récemment présenté son rapport, que je suis en train d'étudier en collaboration avec la Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense. Le travail du comité ainsi que les efforts continus déployés par le Ministère pour réaliser d'autres gains d'efficacité contribueront à la réaffectation de 200 millions de dollars.

Il est maintenant temps pour la Défense de poursuivre sur sa récente lancée afin d'accélérer la transformation de ses forces armées et de tracer une nouvelle voie pour l'avenir.

Alors que nous posons un regard sur cet avenir, il nous faudra néanmoins prendre des décisions difficiles. En tant que ministre de la Défense nationale, j'ai l'obligation de veiller à ce que nous investissions dans les capacités dont le Canada a besoin dès maintenant et dont il aura besoin dans le futur. Nous devons continuer d'apporter les changements nécessaires pour que nous puissions nous adapter de manière efficace au contexte changeant de la sécurité. Nous devons être innovateurs et avant-gardistes, et nous devons rediriger nos ressources, des secteurs de faible priorité vers ceux de priorité plus élevée, afin de transformer nos forces armées et de les préparer pour l'avenir.

Cela signifie qu'il faut faire des choix et fixer des priorités, et nous avons déjà commencé. Ces choix sont sélectifs, stratégiques et asymétriques et ne visent qu'un objectif : réaliser la viabilité et accélérer le processus de transformation en cours.



Parallèlement à notre contribution à la campagne internationale de lutte antiterroriste, la Défense a fait avancer un certain nombre d'initiatives visant à renforcer la sécurité publique, dans le cadre de la stratégie globale et pluriannuelle du gouvernement destinée à améliorer la sécurité des Canadiens et des Canadiennes à la suite des événements du 11 septembre. Notamment, des progrès considérables ont été réalisés par le Centre de la sécurité des télécommunications, Recherche et développement pour la défense Canada et le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile dans leurs activités respectives. En outre, nous avons presque doublé la capacité de la Force opérationnelle interarmées 2 et amélioré les ressources de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe.

Le Ministère continue aussi de travailler en étroite collaboration avec le plus proche partenaire de défense du Canada, les États-Unis. Créé le 9 décembre 2002, le Groupe de planification militaire binationale contribuera à renforcer la sécurité de l'Amérique du Nord en augmentant notre capacité de réagir conjointement aux menaces, au cas où des situations d'urgence, comme des tremblements de terre ou des attaques terroristes, surviendraient en Amérique du Nord.

De plus, en mai 2003, le gouvernement du Canada a annoncé sa décision d'amorcer des discussions avec les États-Unis au sujet d'une éventuelle participation du Canada à la défense antimissiles balistiques de l'Amérique du Nord. Le gouvernement est résolu à protéger les Canadiens et les Canadiennes, le territoire canadien ainsi que les intérêts du pays contre des menaces potentielles à notre sécurité actuelle et future. Voilà pourquoi nous estimons que le Canada a intérêt à explorer les options concernant sa participation à la défense antimissiles balistiques. La décision finale revient au gouvernement.

La Défense nationale est toujours déterminée à maintenir un système de justice militaire équitable et efficace. En mars 2003, j'ai demandé à l'ancien juge en chef de la Cour suprême du Canada, Antonio Lamar, d'effectuer un examen indépendant du projet de Loi C-25 « Loi modifiant la *Loi sur la défense nationale* », comme l'exige la Loi tous les cinq ans. L'ancien juge en chef Lamar m'a présenté son rapport, que je suis en train d'examiner et que je dois présenter au Parlement au plus tard le 10 décembre 2003.

Nous avons par ailleurs réalisé des progrès substantiels dans divers projets institutionnels portant sur la modernisation, la qualité de vie, le leadership et le perfectionnement professionnel, les soins de santé, le recrutement et le maintien de l'effectif ainsi que les communications. La restructuration de la Réserve de la Force terrestre est également en bonne voie. Nous avons atteint nos objectifs en matière de personnel pour l'année financière, et la croissance devrait se poursuivre en 2003-2004, alors que nous travaillons à mettre sur pied une Réserve de l'Armée de terre qui soit efficace et crédible, et qui réponde à nos besoins sur le plan de la défense.

Toutes ces réalisations montrent bien que la Défense obtient des résultats tangibles tant au accomplir, et le ministère de la Défense nationale ainsi que les Forces canadiennes doivent se transformer s'ils veulent demeurer pertinents dans le nouveau cadre de sécurité.

Le monde reste un endroit dangereux alors que les problèmes liés à la sécurité mondiale continuent d'évoluer à la suite du 11 septembre 2001. Notre pays fait face à des menaces nouvelles et complexes, qu'il s'agisse d'attaques terroristes contre nos infrastructures essentielles ou de la prolifération d'armes conventionnelles, de technologies relatives aux missiles balistiques ou d'armes de destruction massive. De nos jours, les opérations de

MESSAGE DU MINISTRE



J'ai le plaisir de présenter au Parlement ainsi qu'au peuple canadien le rapport 2002-2003 sur le rendement du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Chaque année, ce rapport fournit une occasion de reconnaître les réalisations de ces hommes et femmes dévoués et hautement professionnels qui composent l'Équipe de la Défense du Canada et d'évaluer les défis qu'ils ont à relever.

En qualité de ministre de la Défense nationale, je suis très fier de la qualité du travail et du degré d'engagement des membres de ce ministère et des Forces canadiennes. À preuve de leur travail acharné, le Ministère est maintenant très bien placé pour aller de l'avant, alors qu'il prépare son avenir.

L'année écoulée a été ponctuée de nombreuses réalisations ainsi que de défis de taille. Rien n'a eu plus d'incidence sur la Défense que notre engagement militaire à l'égard de la campagne de lutte contre le terrorisme. L'opération *Apollo*, contribution militaire du Canada à l'opération *Enduring Freedom* menée par les États-Unis, a déjà mobilisé quelque 7 000 soldats, marins, aviateurs et aviatrices des Forces canadiennes. Plus récemment, ces dernières sont retournées en Afghanistan pour participer à la mission de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS), mandatée par l'ONU et menée par l'OTAN, à Kaboul, la capitale afghane. Au cours de la prochaine année, près de 4 000 militaires canadiens serviront au sein de la FIAS et, au début de 2004, le Canada aura le plus gros contingent de la FIAS et assumera le commandement de la mission sous la direction du Lieutenant-général Rick Hillier, l'actuel Chef d'état-major de l'Armée de terre.

Bien que les Forces canadiennes continuent de donner un rendement admirable en Afghanistan, la participation du Canada n'est pas sans prix. En effet, à notre grande tristesse, quatre de nos militaires ont perdu la vie et huit ont été blessés dans un tragique incident de tir ami survenu en avril 2002. En octobre 2003, deux membres des Forces canadiennes ont été tués et trois autres blessés lors d'une patrouille à Kaboul. Malgré les risques élevés, le Canada a déployé en Afghanistan des efforts qui témoignent de notre désir de longue date d'aider ceux qui sont dans le besoin, de vaincre le fléau du terrorisme et d'assurer notre propre sécurité nationale.

L'engagement militaire du Canada à l'égard de la FIAS fait partie d'une approche globale et multidimensionnelle du gouvernement du Canada dite « 3-D » – défense, développement et diplomatie – qui contribuera à la stabilisation et à la reconstruction de l'Afghanistan. Outre notre participation militaire, le gouvernement a ouvert une ambassade à Kaboul et alloué 250 millions de dollars à des travaux de reconstruction et de développement.

De plus, nous continuons de fournir 1 227 militaires à la Force de stabilisation (SFOR) de l'OTAN en Bosnie et de déployer du personnel des Forces canadiennes dans le cadre de missions de l'ONU au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie du Sud-Ouest.

Il ne fait aucun doute que nos forces armées ont été exposées à un rythme opérationnel élevé au cours de la dernière année. En tant que gouvernement, nous devons trouver un équilibre entre notre désir de nous monter à la hauteur et notre volonté de ne pas imposer un fardeau excessif à nos militaires et à leurs familles. Conscients du problème, nous prenons des mesures pour le régler grâce à nos initiatives continues concernant la qualité de vie et nous réévaluons, en collaboration avec nos alliés, nos engagements actuels.



National
Défense
Défense
nationale

Rapport sur le rendement du ministère de la Défense nationale pour la période se terminant le 31 mars 2003

L'honorable John McCallum, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Canada

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépendre de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gi-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à : tma-mrt@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

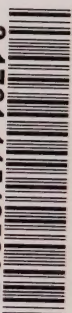
N° de catalogue BT31-4/50-2003
ISBN 0-660-62412-5



Défense nationale

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



3 1761 11548580 7